

Auswahlverfahren für Tools im Knowledge Management

Matrix zur Auswahl geeigneter Knowledge Management-Tools
am Beispiel der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bachelorarbeit

im Studiengang Informationsmanagement

an der

Fachhochschule Hannover

Fakultät III

vorgelegt von

Nelli Taller

1. Prüfer: Frau Dipl.-Bibl. (FH) Anke Wittich M.A.
2. Prüfer: Frau Prof. Dr. Dipl.-Bibl. (FH) Gudrun Behm-Steidel

Hannover, 28. Februar 2011

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Hannover, 28. Februar 2011

Abstract

Der systematische Umgang mit Wissen wird für Unternehmen immer bedeutender, seitdem Wissen als Ressource im Unternehmen erkannt wurde. Hierbei hilft der Einsatz von Knowledge Management. Die Organisation von Wissen in einem Unternehmen kann durch eine Vielzahl von Knowledge Management-Tools erfolgen. Die Auswahl des dafür geeignetsten Knowledge Management-Tools stellt viele Knowledge Manager und Mitarbeiter eines Unternehmens vor schwierige Entscheidungen. Durch eine gezielte Auswahl lässt sich die Identifizierung, Erwerb, Entwicklung, (Ver)Teilung, Bewahrung und Nutzung von Wissen steigern und steuern. Ziel dieser vorliegenden Bachelorarbeit ist es deshalb, ein Auswahlverfahren zu beschreiben, das die Auswahl geeigneter Knowledge Management-Tools unterstützt. Zur Unterstützung des Verfahrens wird die Form einer Matrix gewählt.

Durch die Knowledge Management-Tool-Matrix wird Knowledge Managern und Mitarbeitern die Auswahl geeigneter Knowledge Management-Tools erleichtert und zusätzlich transparent und nachvollziehbar gemacht. Vor der Erläuterung der Knowledge Management-Tool-Matrix als neues Auswahlverfahren, beschäftigt sich die Arbeit mit den Grundlagen des Knowledge Managements und stellt das Unternehmen PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vor. Anschließend werden die vorhandenen Verfahren zur Auswahl von Knowledge Management-Tools vorgestellt. Nachfolgend wird das Vorgehen zur Entwicklung der Knowledge Management-Tool-Matrix beschrieben. Die ausführliche Beschreibung der Dimensionen und der Verwendung dieser Knowledge Management-Tool-Matrix bildet den Schwerpunkt dieser Arbeit und wird von der Zusammenfassung abgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundlagen	3
2.1	Daten, Informationen und Wissen.....	3
2.2	Formen von Wissen	4
2.3	KM in Unternehmen	5
2.4	KM-Tools.....	8
3	PwC.....	24
4	Matrix zur Auswahl geeigneter KM-Tools	25
4.1	Vorhandene Auswahlverfahren.....	25
4.1.1	Systematisch Wissensmanagement Methoden und Tools auswählen	25
4.1.2	Methodenfinder	26
4.1.3	ProWis-Shop.....	29
4.1.4	DiWis - Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten.....	31
4.1.5	WiPro - der Wissens- und Innovationsmanager	32
4.1.6	Kategorisierung von KM-Tools	33
4.2	Auswertung der vorhandenen Auswahlverfahren	34
4.3	Vorgehensweise bei der Entwicklung der Matrix	36
4.3.1	Konzeption des Matrix-Entwurfs	36
4.3.2	Workshop KM-Solutions unter der Lupe	38
4.3.3	Umfrage zur Beurteilung der Beurteilungskriterien	39
4.3.4	Auswertung der Ergebnisse des Workshops und der Umfrage	41
4.4	Matrix	44
4.4.1	KM-Ziele	44
4.4.2	Beurteilungskriterien	55
4.4.3	KM-Tools	57
4.5	Matrix-Anwendung	57

4.5.1	Verwendung der Matrix-Anwendung	57
4.5.2	Einführung eines KM-Tools nach der Auswahl.....	63
4.5.3	Abschließende Betrachtung zu anderen Verfahren.....	64
5	Zusammenfassung.....	66
6	Abkürzungsverzeichnis	67
7	Literaturverzeichnis	68
8	Abbildungsverzeichnis	81
9	CD-Anhang	82

1 Einleitung

Knowledge Management¹ (im Folgenden: KM) stellt zahlreiche Tools² zur Organisation des Wissens in einem Unternehmen bereit. Doch welches KM-Tool oder welche KM-Tools eignen sich konkrete KM-Ziele zu erreichen? *„In der Praxis besteht zwar häufig einhellige Meinung darüber, was getan werden muss, um ein Wissensproblem zu lösen, kaum aber warum ein bestimmtes Vorgehen zu wählen ist“*³. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es deshalb, einen Lösungsansatz zu entwickeln, der die Auswahl eines KM-Tools vereinfacht und zusätzlich transparent und nachvollziehbar macht. Dafür soll eine KM-Tool-Matrix (im Folgenden: Matrix) entwickelt werden, die zu ausgewählten KM-Zielen KM-Tools aufzeigt und diese beurteilt. Eine Matrix ist eine Tabelle, die aus mehreren Dimensionen besteht. Die zu entwickelnde soll einen Überblick über speziell ausgewählte KM-Tools bieten und die Auswahl eines geeigneten KM-Tools erleichtern. Die Matrix enthält einen Katalog an Beurteilungskriterien, anhand derer KM-Tools aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln beurteilt werden können. Der Einstieg in die Matrix soll über die KM-Ziele geschehen und eine zielorientierte Auswahl an KM-Tools liefern. Genutzt werden kann die Matrix z. B. innerhalb von KM-Beratungsgesprächen. Ein mögliches Anwendungsszenario wäre z. B. die Beratung bei der Einführung von KM in einem neu gegründeten Team oder die Verbesserung der Wissensverteilung in einem bestehenden Team. Außerdem soll die Matrix als Entscheidungshilfsmittel, aber auch als Vorlage zur Einordnung oder als Mittel zur Kommunikation von neuen KM-Tools eingesetzt werden können. Dabei soll es auch Personen ohne KM-Fachwissen möglich sein die Matrix zu verstehen und zu verwenden.

Das folgende Kapitel 2 liefert die Grundlagen, die für das Verständnis der Arbeit vorausgesetzt werden, wie die Definition von Begriffen und die Erläuterung von KM-Tools. Darauf folgt in Kapitel 3 eine Beschreibung des Unternehmens PricewaterhouseCoopers AG WPG, für das die Matrix entwickelt wurde. Die Erläuterung der unterstützenden Matrix erfolgt in Kapitel 4. Innerhalb dieses Kapitels werden bereits vorhandene Auswahlverfahren erläutert und ausgewertet. Das Kapitel 4.3 beschäftigt sich mit der Vorgehensweise, die zur Entwicklung der Matrix angewendet wurde. Die Abbildung

¹ Deutsch: Wissensmanagement

² Deutsch: Werkzeuge. Eine genauere Beschreibung erfolgt in Kapitel 2.4

³ Roehl (2000) S. 2

und die Erläuterungen der Matrix runden dieses Kapitel ab. Den Abschluss der Arbeit bildet mit dem Kapitel 5 die Zusammenfassung.

Die vorliegende Arbeit wurde in enger Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (im Folgenden: PwC) entwickelt, um die Praxisnähe und künftige Verwendbarkeit im Unternehmensalltag sicherzustellen.

2 Grundlagen

Im KM existiert eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, die zu Verwirrung und Missverständnissen führen können.⁴ Zu den Problemen in der Praxis des KMs gehört das Fehlen einer gemeinsamen Sprache und festgelegter Begriffstandards.⁵ Im Folgenden werden deshalb grundlegende Begriffe und wesentliche Konzepte des KMs in dem Kontext definiert, in dem diese in dieser Arbeit zu verstehen sind.

2.1 Daten, Informationen und Wissen

Um Wissen effektiv einsetzen zu können, muss es definiert werden. Viele Menschen verwenden in ihrer Alltagssprache die Begriffe Daten, Informationen und Wissen falsch. Dadurch kann es zu Verwirrungen und Missverständnissen kommen, da zwar dieselben Begrifflichkeiten verwendet werden, jedoch eine andere Bedeutung gemeint sein kann.⁶ Deshalb befasst sich der nachfolgende Teil mit der Definition dieser Begriffe.

Daten sind beliebige Abfolgen von Zeichen aus einem definierten Zeichenvorrat, die in einer engen Beziehung zueinander stehen.^{7, 8} Alleine haben diese keinerlei Sinnzusammenhang und sind wirkungs- und bedeutungslos, weil sie objektiv Tatsachen beschreiben.⁹ Daten können in Datenbanken gespeichert, elektronisch vervielfältigt oder über das Internet (siehe Kapitel 2.4.1.16) bereitgestellt werden.¹⁰

Durch menschliche Wahrnehmung, die Daten in einen Kontext einbettet und dadurch eine Bedeutung erhält, werden Daten zu **Informationen**.^{11, 12} Informationen können wie Daten auch in Systemen wie z. B. Datenbanken und Repositorien gespeichert, vervielfältigt und verteilt werden.¹³ Informationen werden ebenfalls als Nachrichten beschrie-

⁴ Vgl. Prange (2002) S. 3

⁵ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 10

⁶ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 15

⁷ Vgl. Kreidenweis; Steincke (2006) S. 20

⁸ Vgl. Prange (2002) S. 159

⁹ Vgl. Davenport; Prusak (1998) S. 27 f.

¹⁰ Vgl. Kreidenweis; Steincke (2006) S. 20

¹¹ Vgl. ebd. S. 21

¹² Vgl. Davenport; Prusak (1998) S. 29 f.

¹³ Vgl. Lehner (2008) S. 43

ben, die sowohl einen Sender als auch Empfänger haben.^{14, 15} Eine Information alleine befähigt weder einen Menschen zu handeln, noch kann sich ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch Informationen verschaffen. Um Informationen effektiv zu nutzen, müssen diese in Wissen umgewandelt werden.¹⁶

Wissen besteht aus dem miteinander Vernetzen und Bewerten von Informationen. Abhängig vom Individuum, welches neben der Vernetzung und Bewertung von Informationen auch seine persönlichen Erfahrungen, Ahnungen, Vorstellungen, Werte, Fähigkeiten und Kenntnisse einbringt, entsteht neues Wissen.^{17,18} Bei der Bewertung von Informationen werden diese verglichen, kombiniert und neu erstellt. Daher ist Wissen komplexer als reine Informationen und „ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld.“¹⁹ Wissen ist sinnstiftend und dient der Lösung von Problemen.²⁰ Da Wissen vom Individuum abhängig ist, entsteht bei jedem Individuum unterschiedliches Wissen. Dieser Prozess des Umwandeln von Information zu Wissen wird als Lernen bezeichnet. Durch persönliche Erfahrungen ist Wissen, anders als Informationen, an ein Individuum gebunden. Wissen kann sich ständig verändern, ist deshalb ein Prozess und kein Zustand, denn Zustände bleiben für einen längeren Zeitpunkt bestehen.

2.2 Formen von Wissen

Wissen lässt sich in verschiedene Formen unterteilen, die sich in ihren Eigenschaften unterscheiden. Zu den möglichen Wissensformen gehören: „implizit - explizit; bewusst - unbewusst; demonstrativ - intuitiv; individuell - organisational; intern - extern“²¹. Die für diese Arbeit wichtigen Formen impliziten und expliziten Wissens werden nachfolgend kurz erläutert.

¹⁴ Zur besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet, das Frauen und Männer gleichzeitig bezeichnet.

¹⁵ Vgl. Kreidenweis; Steincke (2006) S. 21

¹⁶ Vgl. Hanning (2002) S. 3

¹⁷ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 22

¹⁸ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 2

¹⁹ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 16

²⁰ Vgl. ebd. S. 22

²¹ Lucko; Trauner (2002) S. 8

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen wurde 1966 von Polanyi²² eingeführt und ist seit der Veröffentlichung von Nonaka und Takeuchi²³ bei der Diskussion über KM nicht mehr wegzudenken.

Implizites Wissen lässt sich schwer in Worte fassen. Es steckt in Handlungen und Abläufen und baut auf persönliche Erfahrungen auf.²⁴ Einer Person muss das implizite Wissen nicht einmal bewusst sein, so meint Polanyi „we can know more than we can tell“²⁵. Somit ist ein Teil des Wissens, das stillschweigende Wissen, nicht artikulierbar. Ein Beispiel für implizites Wissen ist Fahrrad fahren. Die Tätigkeit zu demonstrieren bereitet keine Schwierigkeiten, jedoch zu erklären oder zu übertragen wie Fahrrad fahren funktioniert, fällt vielen schwer. Beim Fahrradfahren wird das zugrundeliegende Wissen oft automatisch und unbewusst angewendet.²⁶ Implizites Wissen beruht auf *„Erfahrungen, Orientierungsmustern und Überzeugungen und ist oftmals wesentlich einflussreicher auf unsere Entscheidungen und Handlungen als dies explizites Wissen jemals sein kann.“*²⁷

Explizites Wissen kann im Gegensatz zu implizitem Wissen schriftlich niedergelegt oder mündlich weitergegeben werden.²⁸ Es ist folglich Wissen, das artikulierbar und dem Wissenden bewusst ist.²⁹ Es ist personenunabhängig und kann in Form von Dokumenten, Handbüchern (siehe Kapitel 2.4.1.13), Datenbanken u. a. im Unternehmen vorliegen. So kann es leichter verarbeitet, übertragen und gespeichert werden. Demgemäß muss implizites Wissen in explizites Wissen überführt werden, um mit diesem effizienter in einem Unternehmen arbeiten zu können.³⁰ Dokumentiert kann explizites Wissen in Form von Informationen (siehe Kapitel 2.1), z. B. in Fachbüchern, sein.

2.3 KM in Unternehmen

Management kann als das Leiten (im Sinne von Führen), Gestalten und Entwickeln von Unternehmen definiert werden. KM ist somit das Leiten, Gestalten und Entwickeln un-

²² Polanyi (2009)

²³ Nonaka; Takeuchi (1997)

²⁴ Vgl. ebd. S. 8

²⁵ Polanyi (2009) S. 4

²⁶ Vgl. Prange (2002) S. 27

²⁷ Prange (2002) S. 27

²⁸ Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 8

²⁹ Vgl. Willke (2001) S. 13

³⁰ Vgl. Rehäuser; Krcmar (1996) S. 5

ter besonderer Berücksichtigung der Ressource Wissen (siehe Kapitel 2.1), die sich im Übergang zur Wissensgesellschaft zur wichtigsten Ressource entwickelt hat.

Von KM existieren viele Definitionen. Eine eindeutige allgemeingültige Definition für KM gibt es bisher nicht.³¹ Durch den Einsatz von KM wird die Ressource Wissen, wie die drei anderen Arbeitsressourcen Kapital, Arbeit oder Boden, bewusst genutzt, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren.³² Um dies zu gewährleisten beschäftigt sich KM mit dem Umsetzen von Konzepten und Methoden zur Akquisition, Bewahrung, Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen. Um dies umzusetzen bietet KM Konzepte und Tools, die zum Analysieren, Bilanzieren und Managen von Wissen nötig sind.³³ Da Wissen sich auf Daten (siehe Kapitel 2.1) und Informationen (siehe Kapitel 2.1) stützt, müssen Daten-, Informations- und Wissensmanagement immer ineinander greifen.³⁴

Für die Einführung von KM existiert mittlerweile eine Vielzahl von KM-Modellen. Die meisten weisen eine „Phasenorientierung mit einzelnen Wissensprozessen“³⁵ auf. So wie das auf klassische Management-Ansätze basierende KM-Modell von Probst, Raub und Romhardt³⁶, das aus acht Phasen, die als Wissensbausteine bezeichnet werden, besteht (siehe Abbildung 1). Alle Wissensbausteine stehen in enger Verbindung zueinander und beeinflussen das jeweils andere. Die sechs eingerahmten Wissensbausteine bilden die Kernprozesse des KMs. Darüber hinaus ergänzen die zwei weiteren Bausteine *Wissensziele* und *Wissensbewertung* das KM-Konzept.³⁷ Dieses KM-Modell ist mittlerweile weit verbreitet und hat sich in der Praxis bewährt.³⁸

³¹ Vgl. Arnold; Egon (2001) S. 130

³² Lucko; Trauner (2002) S. 10

³³ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 11

³⁴ Vgl. ebd. S. 23

³⁵ Prange (2002) S. 37

³⁶ Probst; Raub; Romhardt (2010)

³⁷ Vgl. ebd. S.8

³⁸ Vgl. Lehner (2008) S. 44

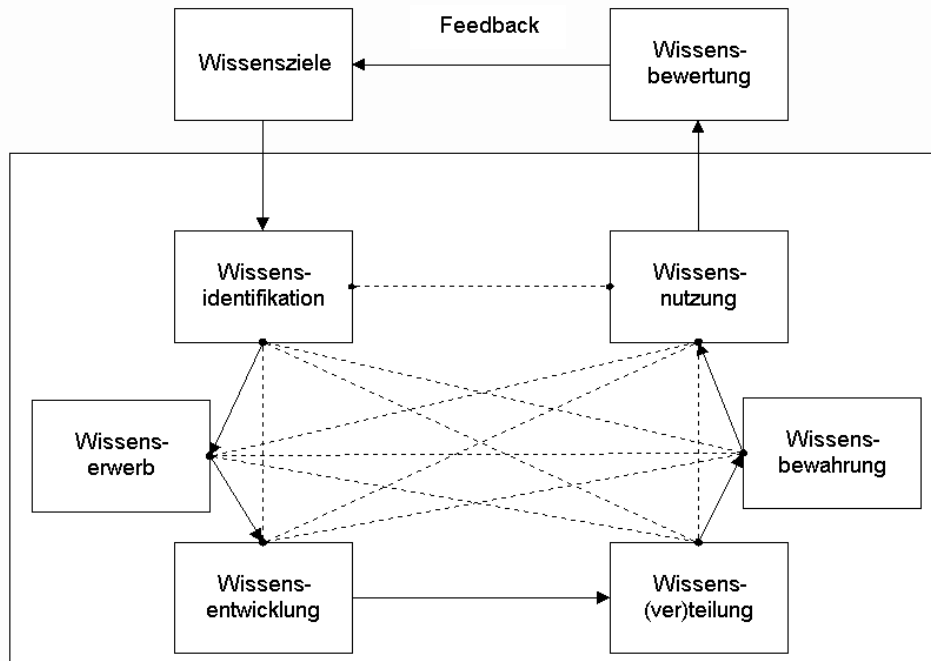


Abbildung 1: Wissensbausteine des KMs nach Probst, Raub und Romhardt³⁹

Den Ausgangspunkt eines KM-Konzepts bildet das Definieren von **KM-Zielen**. Hierdurch erhält das KM eine Richtung. Bei der Definition der KM-Ziele müssen Möglichkeiten zur Erfolgsbewertung festgelegt werden. Somit machen KM-Ziele den Erfolg von KM überprüfbar. Der Baustein **Wissensidentifikation** kann als eine Bestandsaufnahme über internes sowie externes Wissen eines Unternehmens verstanden werden. Dabei soll die gesamte organisatorische Wissensbasis transparent gemacht werden. **Wissen erwerben** befasst sich mit den Möglichkeiten und dem Bedarf externes Wissen zu erwerben. Dies kann durch verschiedene Wege erreicht werden. Zu den Möglichkeiten gehören das Einstellen von Experten, die Akquisition innovativer Unternehmen, Kooperationen oder der Erwerb von Wissensprodukten. Bei der **Wissensentwicklung** gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Entwickeln von neuen Ideen, Innovationen, Fähigkeiten und Prozessen begünstigen. Zum **Wissen (ver)teilen** gehört die bedarfsgerechte Verbreitung von Wissen. Zu diesem Baustein gehört die Klärung, welches Wissen in welchem Umfang benötigt und wie die (Ver)Teilungsprozesse strukturiert werden. Im Anschluss an die Identifikation und Verteilung des Wissens muss sichergestellt werden, dass das **Wissen genutzt** werden kann. Hierzu müssen nicht nur die entsprechenden Zugangsmöglichkeiten vorhanden sein, sondern auch Nutzungsbarrieren überwunden sowie ein entsprechendes Arbeitsumfeld geschaffen werden. Dieser Baustein stellt Ziel und Zweck des KMs dar. Sinn

³⁹ Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 32

der **Wissensbewahrung** ist die Selektion, Sicherung und Aktualisierung von erworbenen Erfahrungen, Informationen (siehe Kapitel 2.1) oder Dokumenten. Der Prozess der **Wissensbewertung** ist der letzte des Managementregelkreises und ermittelt die für das Überprüfen notwendigen Daten (siehe Kapitel 2.1). Mithilfe dieser Daten können die zu Anfang gesetzten KM-Ziele überprüft und Feedback⁴⁰ gegeben werden, um anschließend ggf. geeignete Nachbesserungen beim KM vorzunehmen.

2.4 KM-Tools

Im KM existiert keine feste Auswahl an KM-Tools zum Erreichen von KM-Zielen. Es steht jedoch eine Vielzahl von KM-Tools zur Verfügung, die schwer zu überschauen ist.^{41, 42, 43, 44} So listete bereits 2002 die Deutsche Gesellschaft für Personalführung über 90 KM-Tools auf.⁴⁵

Oft werden KM-Tools auch als Methoden, Solutions, Instrumente, Lösungen oder Hilfsmittel bezeichnet. In dieser Arbeit wird KM-Tools synonym für die aufgelisteten Begriffe verwendet. Unter dem Begriff KM-Tools werden alle KM-Maßnahmen, die zur „Implementierung und Durchführung“⁴⁶ von KM-Prozessen und Realisierung der Unternehmensziele geeignet sind, zusammengefasst.⁴⁷ Es ist anzumerken, dass der Begriff die Gefahr birgt, darunter ausschließlich IT-Lösungen zu verstehen.⁴⁸

Seit Mitte der neunziger Jahre wurden KM-Tools hauptsächlich von „Forschungs- und Universitätsinstitutionen sowie Beratungshäusern“⁴⁹, darüber hinaus meistens von Praktikern für Praktiker entwickelt.^{50, 51} Trotzdem kritisieren Probst, Raub und Romhardt⁵², dass KM-Tools im Vergleich zu den Tools, die für die Produktionsfaktoren Ar-

⁴⁰ Deutsch: Rückmeldung

⁴¹ Vgl. Preissler; Roehl; Seemann (1997)

⁴² Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 49

⁴³ Vgl. Prange (2002) S. 206

⁴⁴ Vgl. Gronau (2009) S. 27

⁴⁵ Vgl. Heisig (@ 2004.08.11) S. 13

⁴⁶ Kilian; [u. a.] (2007) S. 66

⁴⁷ Heisig (2005) S. 1

⁴⁸ Vgl. Lucko; Trauner (2002)

⁴⁹ Abecker; [u. a.] [Hrsg.] (2002) S.47

⁵⁰ Vgl. Heisig (2005) S. 1

⁵¹ Vgl. Preissler; Roehl; Seemann (1997)

⁵² Probst; Raub; Romhardt (2010)

beit, Kapital und Boden eingesetzt werden, bislang nicht im ausreichenden Maße verbessert wurden.⁵³ Sie weisen darauf hin, dass ein KM-Konzept, das für die Einführung oder Weiterentwicklung von KM im Unternehmen entwickelt wird, „erprobte Instrumente zur Verfügung stellen“⁵⁴ sollte.

Anzumerken ist, dass KM-Tools nicht „Patentrezepte oder fertige Toolbox[en]“⁵⁵ für das KM sind. So kritisiert Willke⁵⁶ auch, dass „Wissen und Nichtwissen von Personen und Organisationen [...] heikle, individualistische und kontextabhängige Güter [sind]“⁵⁷ und deshalb jedes schematische Denken dem Sinn des KMs zuwiderläuft.

Die für diese Arbeit relevanten KM-Tools werden in diesem Kapitel in dem Kontext beschrieben und erläutert wie sie in dieser Arbeit zu verstehen sind, da KM-Tools in einer „außerordentlichen Varianz von Erscheinungsformen“⁵⁸ auftreten können. Die Beschreibung der KM-Tools ist notwendig, weil viele unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Definition von KM-Tools existieren und es nur für wenige KM-Tools eine „theoretische Anbindung“⁵⁹ gibt.⁶⁰

Neben den originären KM-Tools werden auch KM-Tools beschrieben, die anders als originäre KM-Tools nicht mit einem speziellen Bezug auf den Umgang mit Wissen entwickelt und eingesetzt wurden.⁶¹ Zu diesen abgeleiteten, oder auch als derivat bezeichneten, KM-Tools gehören u. a.: Abonnements (siehe Kapitel 2.4.1.1), Checklisten (siehe Kapitel 2.4.1.2), Foren (siehe Kapitel 2.4.1.10), Handbücher (siehe Kapitel 2.4.1.13), Semantische Suchmaschinen (2.4.1.27), Suchmaschinen (2.4.1.28), Mikroblogging (siehe Kapitel 2.4.1.24), Wikis (siehe Kapitel 2.4.1.30) und Blogs (siehe Kapitel 2.4.1.2). Einige der derivaten KM-Tools wurden in einem anderen Zusammenhang entwickelt, jedoch mit dem Fokus auf KM weiterentwickelt.⁶²

⁵³ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 5

⁵⁴ Ebd. S. 27

⁵⁵ Willke (2007) S. 75

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Ebd. S. 75

⁵⁸ Roehl (2000) S. 2

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Vgl. Preissler; Roehl; Seemann (1997)

⁶¹ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 52

⁶² Vgl. Gronau (2009) S. 27

Für die nachfolgenden, alphabetisch aufgelisteten Beschreibungen der KM-Tools wurden vorhandene KM-Tool-Darstellungen aus der Forschung und Beratung sowie aus der Anwendungspraxis herangezogen. Denn der Schwerpunkt der bisher veröffentlichten Fachliteratur liegt auf der Präsentation von theoretischen Konzepten oder von Fallstudien.⁶³

2.4.1.1 Abonnements

Unter Abonnements werden Bestellungen von Inhalten verstanden, die in einem bestimmten Interessenbereich liegen. Nach Veröffentlichung neuer Informationen in dem Bereich, für den eine Person registriert ist, erfolgt die automatische Zustellung dieser an den Registrierten. Eine mögliche Quelle der Informationen (siehe Kapitel 2.1) können Intranets (siehe Kapitel 2.4.1.17) sein. Dieses KM-Tool ermöglicht eine schnelle und zielgerichtete Informationszustellung. Ein Beispiel für die Umsetzung von Abonnements sind elektronische Nachrichten aus dem Internet (siehe Kapitel 2.4.1.16), sogenannte Feeds, die dem Bestellen von speziellen Webseiten dienen. Der Nutzer dieses KM-Tools wählt aktiv Informationsbereiche aus und erhält gezielt aktuelle Informationen. Eine Informationsflut wird so vermieden.⁶⁴

2.4.1.2 Blogs

Ein Blog, oder auch Web-Log, ist eine webbasierte Technologie, auf der ein elektronisch geführtes einsehbares Tagebuch oder Journal, das von mindestens einer Person, dem sogenannten Blogger, geschrieben wird. In einem Blog sind Aufzeichnungen aufgeführt, Sachverhalte protokolliert oder Gedanken zu einem Thema niedergeschrieben. Für ein Unternehmen sind Blogs interessant, weil der Blogger sein Wissen externalisiert und das bereits in gespeicherter, digitaler Form.⁶⁵

2.4.1.3 Checklisten

Der Einsatz von Checklisten erleichtert die Durchführung und Strukturierung von anfallenden Aufgaben.⁶⁶ Die für eine Aufgabe standardisierten Vorgänge oder Eigenschaften werden hierzu „in Form eines systematischen Ablaufs“⁶⁷ vereinfacht abgebildet. Dieses KM-Tool dient der Beseitigung von Fehlern und Unregelmäßigkeiten in der Ver-

⁶³ Vgl. Kilian; [u. a.] [Hrsg.] (2007) S. 11

⁶⁴ Vgl. Bramkamp (@ 2010.02.17)

⁶⁵ Vgl. Hasler Roumois (2007) S. 109

⁶⁶ Vgl. ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12)

⁶⁷ Vgl. ebd.

richtung „klar beschriebene[r] Routinevorgänge und wiederkehrende[r] Aktivitäten.“⁶⁸ Allen am Prozess beteiligten Mitarbeitern können Checklisten zur Verfügung stehen. Die einzelnen Schritte sollten kurz und prägnant formuliert sein, da sonst die Gefahr besteht, dass die Checkliste selten zum Einsatz kommt. Benötigt werden „Kriterien, die auf Erfahrungen beruhen und in der Vergangenheit bei vergleichbaren [Aktivitäten - d. Verf.] gemacht wurden“⁶⁹. Bei der Verwendung einer Checkliste wird Schritt für Schritt vorgegangen. Durch das schrittweise Abarbeiten der Checkliste, kann das Vergessen oder Übersehen eines Schrittes vermieden werden.⁷⁰ Die Erstellung von Checklisten kann erfolgt für einen gesamten Prozess sowie für einzelne Teilaufgaben. Mithilfe einer Checkliste wird die Sicherung der Qualität der Arbeitsergebnisse unterstützt, die Überprüfung und Koordination einzelner Arbeitsprozesse für Mitarbeiter erleichtert und prozessuales Wissen im Unternehmen weitergegeben, da Erfahrungen erfolgreicher Problemlösungen in die Checklisten einfließen. Außerdem hilft eine Checkliste bei dem Einarbeiten neuer Mitarbeiter.⁷¹ „Der Vorteil dieser Methode ist, dass sie einfach zu handhaben ist und zu klaren Entscheidungsempfehlungen führt.“⁷²

2.4.1.4 Datenerfassungs- und Analysesysteme

Dieses KM-Tool ist ein IT-gestütztes Hilfsmittel, durch dessen Einsatz einfach und effizient Produktions- und Innovationsprozesse Unterstützung erhalten. Es soll die Prüfungs- und Beratungsprozesse strukturieren und optimieren sowie die Vielzahl an Werkzeugen und Hilfsmittel für die Prüfung und Beratung im Rahmen eines gemeinsamen Systems konsolidieren. Dabei folgt es dem Grundprinzip „Fragen – Antworten – Auswerten“⁷³. Das Datenerfassungs- und Analysesystem ist ein webbasiertes System, für dessen Verwendung ein Browser benötigt wird. Es bietet die Möglichkeit Daten durch z. B. Umfragen in einem Data Warehouse⁷⁴ zu sammeln und anschließend auszuwerten. Ebenso ist der Einsatz für Benchmarking und Prozessprüfung möglich.⁷⁵ Das KM-Tool bietet eine ausführliche Auswertung der Projekte an und kann zur Kommunikation mit Kunden eingesetzt werden.

⁶⁸ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12)

⁶⁹ RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010e)

⁷⁰ Vgl. Kilian; [u. a.] (2007) S. 123

⁷¹ Vgl. ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12)

⁷² RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010e)

⁷³ PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2009) S.1

⁷⁴ Ein Data Warehouse ist eine zentrale Datensammlung.

⁷⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2009) S.1

2.4.1.5 Debriefings

Debriefings - oder auch „Projektauswertungen, Lessons-Learned-Workshops, Prozessreflexionen, After Action Reviews“⁷⁶ - dienen dem Sichern von Wissen nach Beendigung eines Projekts mit speziellem Fokus auf die Identifikation von neuen Erkenntnissen und Dokumenten. Geeignete Projektunterlagen können „mittels Fragebogen und strukturiertem Interview“⁷⁷ zusammen mit dem für die Dokumentation Zuständigen gesichtet und identifiziert werden. Anschließend können die resultierten oder identifizierten Dokumente allen Mitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden. Diese Maßnahme kann eine vermehrte Veröffentlichung von fachlichen und qualitativ hochwertigen Inhalten innerhalb eines Unternehmens fördern.

2.4.1.6 Enterprise Information Portale

Ein Enterprise Information Portal stellt den Mitarbeitern unternehmensrelevante Inhalte bedarfsgerecht zur Verfügung. Für den Aufbau und die Pflege solcher Portale werden i. d. R. Content-Management-Systeme eingesetzt. „[Enterprise Information Portale - d. Verf.] erleichtern die Erfassung, Verwaltung und Bereitstellung von Dokumenten und Informationen zur Unterstützung der Abläufe des Unternehmens.“⁷⁸ Sie müssen die Möglichkeit bieten Dokumente zu erfassen, archivieren und recherchieren.⁷⁹

2.4.1.7 Expertenverzeichnisse

„Da implizites Wissen kaum gespeichert werden kann, reicht es häufig aus, den richtigen Ansprechpartner zu finden [, um Wissen im Unternehmen zugänglich zu machen - d. Verf.].“⁸⁰ Die Identifizierung des Ansprechpartners, einem Experten und Wissensträger, kann durch Expertenverzeichnisse erfolgen. Diese beinhalten die wichtigsten Daten (siehe Kapitel 2.1) und Kontaktinformationen zu den verzeichneten Personen und erleichtern die Kontaktaufnahme. Mithilfe von diesem effektivem und relativ unaufwendigem KM-Tool kann der Wissenstransfer durch die schnelle Identifizierung und Zusammenarbeit mit relevanten Wissensträgern beschleunigt werden.⁸¹ Dies er-

⁷⁶ Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ d)

⁷⁷ Kilian; [u. a.] (2007) S. 105

⁷⁸ ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.03.24)

⁷⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰ Lucko; Trauner (2002) S. 120

⁸¹ Vgl. Probst, Raub; Romhardt (2010) S. 67

möglichst „Zeit- und Qualitätsvorteile“⁸². Die Verzeichnisse verfügen i. d. R. über eine integrierte Suchfunktion. Eine besondere Eigenschaft von Expertenverzeichnissen kann das Erfassen von Lebensläufen sein.

2.4.1.7.1 Interne Expertenverzeichnisse

Unternehmensinterne Expertenverzeichnisse erhöhen die Transparenz über Wissen der Mitarbeiter.^{83, 84} Die Bereitschaft Wissen zu teilen ist eine Voraussetzung, die durch eine offene Unternehmenskultur gefördert werden kann. Den Mitarbeitern muss Zeit und Raum für die regelmäßige Pflege der Profile zur Verfügung stehen. Innerhalb eines Unternehmens kann bei einer entsprechenden Struktur ein Expertenverzeichnis u. a. Auskunft darüber geben, welche Wissenslücken im Unternehmen zu schließen sind.⁸⁵ Einsatz findet das Verzeichnis vornehmlich zum zielgerichteten Einsatz von Experten zu bestimmten Fragestellungen.⁸⁶

2.4.1.7.2 Externe Expertenverzeichnisse

*„Experten, Professoren, Berater, Lieferanten oder Kunden sind Wissensträger, welche über Kompetenzen und Informationen verfügen, die innerhalb eines Unternehmens nicht notwendigerweise vorhanden sind.“*⁸⁷ Auf diese kann über Externe Expertenverzeichnisse wie z. B. Xing⁸⁸ zurückgegriffen werden. Xing ist ein Netzwerk, in dem die Mitglieder auf ihren Profilen über ihre berufliche Laufbahn informieren und die Möglichkeit haben, Personen mit gleichen Interessen oder beruflichen Themenschwerpunkten kennenzulernen. Das Nutzen Externer Expertenverzeichnisse kann u. a. zur Pflege von Kontakten mit ehemaligen Mitarbeitern, sogenannten Alumni, genutzt werden.

2.4.1.8 Fragebögen

Fragebögen sind Sammlungen von Fragen, die auch als Fragenkatalog bezeichnet werden. Sie finden als unterstützendes Hilfsmittel bei der Durchführung von Interviews Einsatz und beruhen auf Erfahrungen oder verlangter Vorstellungen.

⁸² Lucko; Trauner (2002) S. 120

⁸³ Vgl. ebd. S. 120

⁸⁴ Vgl. Langenhan (2010) S. 36

⁸⁵ Vgl. ebd. S. 38

⁸⁶ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12 a)

⁸⁷ Probst, Raub; Romhardt (2010) S. 81

⁸⁸ Zugang: www.xing.de (Abrufdatum: 28.12.2010)

2.4.1.9 Formatvorlagen

Texte, Präsentationen und sonstige Dokumente können als Vorlagen in einem bestimmten einheitlichen Format (z. B. Überschriftentyp, Gliederung) Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.⁸⁹ Durch eine klar strukturierte Formatvorlage „*wird die übersichtliche Dokumentation eines Themenfeldes vereinfacht, beschleunigt und gleichzeitig das Risiko, entscheidende Informationen zu vergessen, reduziert.*“⁹⁰ Zudem gewährleistet die vorgegebene Form, dass die beschriebenen Erfahrungen auch nach längerer Zeit noch sowohl für den Autor als auch für Kollegen gut verständlich sind.⁹¹ Die Nutzung stellt ebenso die hohe Qualität und Verwendung von Best Practice⁹² sicher. Zusätzlich wird die Effizienz gesteigert, Erfüllung von Mindestanforderungen sichergestellt und Zeit eingespart.

2.4.1.10 Foren

Foren sind IT-Diskussionsplattformen im Inter- oder Intranet, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Fragen und Antworten einzustellen. In ihnen können „*Meinungen und Erfahrungen zu einem bestimmten Themenbereich ausgetauscht und konkrete Fragestellungen diskutiert werden*“⁹³. Foren erleichtern die Zusammenarbeit virtueller Teams, dadurch dass sie unabhängig von Ort und Zeit (asynchron) sind. Durch die „Zusammenarbeit in einem Forum wird Wissen identifiziert, erzeugt und besser in der Organisation verteilt.“^{94, 95} Ein Forum kann unterschiedliche Zielsetzungen, bspw. „Erarbeitung von Lösungen in Teams“⁹⁶ oder „Beantwortung von Fragen“⁹⁷, haben.

2.4.1.11 Frequently Asked Questions

Frequently Asked Questions⁹⁸ (im Folgenden: FAQs) sind Sammlungen oft gestellter Fragen mit den dazugehörigen Antworten zu einem bestimmten Themenbereich oder

⁸⁹ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12 b)

⁹⁰ Kilian; [u. a.] (2007) S. 169

⁹¹ Vgl. Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ f)

⁹² Bezeichnet eine bewährte, optimale bzw. vorbildliche Methode, Praktik oder Vorgehensweise im Unternehmen.

⁹³ Kilian; [u. a.] (2007) S. 121

⁹⁴ Lucko; Trauner (2002) S. 72

⁹⁵ Vgl. Killian; [u. a.] (2007) S. 121

⁹⁶ Lucko; Trauner (2002) S. 72

⁹⁷ Ebd.

⁹⁸ Deutsch: Häufig gestellte Fragen

Problem. FAQs können Foren (siehe Kapitel 2.4.1.10) entlasten. Durch den Einsatz von FAQs im Unternehmen werden Doppelarbeit und Fehler vermieden sowie Zeit bei der Suche nach Antworten und bei der Beantwortung eingespart.⁹⁹

2.4.1.12 Groupware Systeme

Groupware Systeme haben den Zweck, Gruppenarbeit - meist kleine Teams - zu unterstützen oder zu ermöglichen. Dies geschieht i. d. R. durch Inter- oder Intranettechnologien (siehe Kapitel 2.4.1.16 und 2.4.1.17). Sie unterstützen die Zusammenarbeit über zeitliche und räumliche Distanz hinweg. Innerhalb eines Groupware Systems können folgende Funktionen zur Verfügung stehen: Schwarze Bretter, Mailsysteme und Terminkalender. Groupware Systeme zeichnen sich durch einheitliche Benutzeroberflächen, einfache Datenaustauschmöglichkeiten und weitere Elemente wie z. B. Entscheidungsunterstützungs- und Dateiverwaltungssysteme aus.¹⁰⁰

2.4.1.13 Handbücher

Ein Handbuch sichert das explizite Wissen (siehe Kapitel 2.2) der Mitarbeiter und wird als Nachschlagewerk eingesetzt. Es zeichnet sich durch seine systematische Gliederung aus. Handbücher werden von einem oder mehreren Autoren verfasst und können sowohl in gedruckter als auch elektronischer Form vorliegen. Inhalte können grundlegende Frage- und Problemstellungen sowie Beschreibungen von Prozess- oder Vorgangsbeschreibungen sein.¹⁰¹ Sie sollen den Mitarbeitern einen einfachen und schnellen Zugang zu relevanten Informationen bieten und eignen sich für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.¹⁰²

2.4.1.14 Interne Weiterbildungen

Unter dem KM-Tool Interne Weiterbildung sammeln sich alle Maßnahmen zur Ausbildung von Mitarbeitern und Verteilung von Wissen im Unternehmen. Die Ausbildung kann durch herkömmliche Fern- und Präsenzseminare oder E-Learnings¹⁰³ erfolgen. Von einer unternehmensinternen Akademie können die Bildungsangebote zur Verfügung gestellt werden. Das Ziel einer solchen Akademie ist das Verbessern der indivi-

⁹⁹ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.01.29)

¹⁰⁰ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 73

¹⁰¹ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2010.01.18)

¹⁰² Vgl. PwC [Hrsg.] (@ c)

¹⁰³ Bezeichnet das elektronisch unterstützte Lernen.

duellen Mitarbeiterqualifikationen.¹⁰⁴ Unterstützung erfährt solch eine Akademie von einem Lernmanagementsystem, in dem Lernziele definiert, Lernbedürfnisse identifiziert, Lernmaterialien ausgewählt und Lernprozesse durchgeführt werden können.¹⁰⁵

2.4.1.15 Informationssysteme

Ein Informationssystem hat zur Aufgabe, Mitarbeiter mit Fach- und Vertriebsinformationen zu versorgen. Um dies zu tun, bündelt ein Informationssystem den Zugang zu Recherchequellen (siehe Kapitel 2.4.1.24) für die Nutzer. Zu dem Service eines Informationssystems können u. a. Newsletter gehören. Informationssysteme können themenspezifisch aufgebaut sein und werden i. d. R. von einer festgelegten organisatorischen Einheit im Unternehmen gepflegt.¹⁰⁶

2.4.1.16 Internet

Der Begriff Internet wird häufig als Synonym für das World Wide Web (im Folgenden: WWW) verwendet. Das WWW ist jedoch nur einer von vielen Diensten, den das Internet bietet.¹⁰⁷ Es besteht aus elektronischen Dokumenten, die durch Hyperlinks miteinander verknüpft sind. Zur Nutzung des WWW wird ein Browser benötigt. Das WWW bietet die Möglichkeit zur Identifizierung externer Informationen und Wissensquellen.¹⁰⁸ Unternehmen nutzen das WWW zur „Informationsbeschaffung und Außendarstellung“¹⁰⁹.

2.4.1.17 Intranets

Intranets sind technische Systeme, die für die „Sammlung, Speicherung und Verteilung interner Unternehmensinformationen“¹¹⁰ genutzt werden. Intranets können in Form von Extranets Kunden und Partnern zugänglich gemacht werden, um diesen externen Benutzern Informationen (siehe Kapitel 2.1) bereit zu stellen und einen effizienten Austausch von vertraulichen Daten (siehe Kapitel 2.1) zu beschleunigen. Sie basieren auf der Technologie des Internets (siehe Kapitel 2.4.1.16) und werden ebenfalls als Unter-

¹⁰⁴ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 78 f.

¹⁰⁵ Vgl. Seufert (2002) S. 15

¹⁰⁶ Vgl. PwC [Hrsg.] (@ a)

¹⁰⁷ Vgl. Schiller Garcia (2007) S.12

¹⁰⁸ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 84

¹⁰⁹ Sommerlatte; Antoni [Hrsg.] (2001) S. 92

¹¹⁰ Ebd.

nehmensportal bezeichnet.¹¹¹ „Die Browsertechnologie erlaubt die Integration verschiedener Datenquellen und den Zugriff auf einen Informationspool von unterschiedlichen Standorten aus.“¹¹² In Intranets können mit Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.4.1.28) Informationen für alle Mitarbeiter auffindbar gemacht werden. Durch die Erhöhung der Transparenz über Informationen im Unternehmen verringert sich die Suchzeit.¹¹³

2.4.1.18 Lessons Learned

Lessons Learned bezeichnen ein Verfahren, das wesentliche Erfahrungen, z. B. im Rahmen von abgeschlossenen Projekten, aufarbeitet und die gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und weitergibt. Sie sichert und verteilt sowohl positive als auch negative Aspekte und Lösungen in Analyse- und Erfahrungsberichten. Durch die systematische Dokumentation und Aufbereitung der nun explizierten Erfahrungen kann neues Wissen (siehe Kapitel 2.1) entstehen.¹¹⁴ Lessons Learned kann u. a. im Rahmen eines Workshops stattfinden. Die Durchführung eines Lessons Learned Workshops kann mithilfe eines „klar definierten und strukturierten Prozesses“¹¹⁵ als verpflichtende Abschlussmaßnahme eines Projekts integriert oder auch in ein Debriefing (siehe Kapitel 2.4.1.4) integriert werden.¹¹⁶ Am Workshop sollten alle am Projekt beteiligten Personen einbezogen werden. Aufbereitung, Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse erfolgt nach der Reflektion des Projekts. Ergebnisse des Lessons Learned können in verschiedenen Formen dokumentiert werden z. B. als wiederverwendbare Formatvorlagen (siehe Kapitel 2.4.1.9). Das Zugänglichmachen von Lösungen auftretender Probleme bewahrt Mitarbeiter oder Teams in ähnlichen Situationen vor bekannte und „kostenspielige Doppelfehler und Wiederholungsfehler“¹¹⁷.

2.4.1.19 Knowledge Cafés

Ein Knowledge Café ist eine Gruppendiskussion, an der unbegrenzt viele Teilnehmer beteiligt sein können. Dieses KM-Tool wird häufig im Rahmen von „Fachtagungen,

¹¹¹ Vgl. Killian; [u. a.] (2007) S. 221

¹¹² Lucko; Trauner (2002) S. 84

¹¹³ Vgl. Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ e)

¹¹⁴ Lucko; Trauner (2002) S. 91

¹¹⁵ Killian; [u. a.] (2007) S. 161

¹¹⁶ Vgl. Probst, Raub, Romhardt (2010) S. 131

¹¹⁷ bfz Bildungsforschung [Hrsg.] (@)

Konferenzen oder Sitzungen“¹¹⁸ durchgeführt. Es bietet die Möglichkeit der offenen und kreativen Konversation in kleinen Gruppen. Die Kleingruppen bestehen meistens aus fünf Teilnehmern. Begonnen wird ein Knowledge Café mit einem ca. zehn minütigem Kurzvortrag, der mit ein bis zwei offenen Fragen zum referierten Thema die Diskussionen eröffnet. Die Kleingruppen haben eine halbe Stunde Zeit im kleinen Rahmen und anschließend ihre Ergebnisse in einer großen Gruppendiskussion zu diskutieren. Mit Hilfe dieses KM-Tools können Probleme identifiziert sowie ein besseres gemeinsames Verständnis und erste Lösungsansätze für Frage- oder Problemstellungen entwickelt werden.

2.4.1.20 Knowledge Management-Marketing

Zum KM-Marketing gehört die Außendarstellung von KM im Unternehmen. Dies kann mit Unterstützung von z. B. Schulungsangeboten geschehen. Eine mögliche Umsetzung ist das Bereitstellen einer zentralen Einstiegsseite im Intranet (siehe Kapitel 2.4.1.17) zum Thema KM. Besonders neue Mitarbeiter sollen durch ein KM-Marketing angesprochen werden.

2.4.1.21 Kundendatenbanken

Eine Kundendatenbank enthält für jeden Kunden eines Unternehmens ein Kundenprofil (siehe Kapitel 2.4.1.21). Der Einsatz einer Kundendatenbank kann z. B. mit einem Enterprise Information Portal (siehe Kapitel 2.4.1.6) oder einem datenbankbasiertem System erfolgen. Datenbankbasierende Systeme sind für das effiziente Bearbeiten und Managen von Daten zuständig.¹¹⁹ Kundendatenbanken bei international agierenden Unternehmen können inhaltlich unterschiedlich aufgebaut sein. So könnte es z. B. nationale und internationale Kundendatenbanken geben.

2.4.1.22 Kundenprofile

Ein Kundenprofil stellt alle notwendigen Metadaten über einen Kunden zur Verfügung und beschreibt somit alle relevanten Eigenschaften eines Kunden. Dazu gehört u. a. die Information (siehe Kapitel 2.1) über den entsprechenden Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens, der den Kunden betreut.

¹¹⁸ Wikipedia [Hrsg.] (@2011.02.23)

¹¹⁹ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.02.23)

2.4.1.23 Mikroartikel

In Organisationen werden Projekte zu gleichen Themen immer wieder neu aufgesetzt.¹²⁰ Das Wissen aus abgeschlossenen Projekten kann weiter für neue ähnliche Projekte benutzt werden. Dafür eignet sich der Einsatz von Mikroartikeln. Das Verwenden von Mikroartikeln ermöglicht die unkomplizierte und schnelle Weitergabe von Erfahrungen.¹²¹ Nach Abschluss eines Projekts können alle Metadaten, die wesentlichen Erfahrungen und Erkenntnisse eines abgeschlossenen Projekts, in Kurzform in einer entsprechenden Formatvorlage (siehe Kapitel 2.4.1.9) erfasst werden. Die Länge eines Mikroartikels sollte eine DIN A4 Seite nicht überschreiten. Mikroartikel können im Rahmen von Lessons Learned (siehe Kapitel 2.4.1.18) oder Debriefings (2.4.1.4) eingesetzt werden. Dieses KM-Tool macht abgeschlossene Projekte für jeden Mitarbeiter zugänglich und transparent.

2.4.1.24 Mikroblogging

Mikroblogging ist eine Form des Bloggens. Dieses webbasierte KM-Tool verteilt Nachrichten, die nicht länger als 140 Zeichen sind. Das Verfassen und Verbreiten einer Nachricht ist jedem möglich. Nachrichten erhalten jedoch nur Nutzer, die aktiv einen Verfasser abonnieren. Mikroblogging enthält Elemente, die Ähnlichkeiten mit E-Mails, Short Message Services, Blogs (siehe Kapitel 2.4.1.2) und Abonnements (siehe Kapitel 2.4.1.1) haben.¹²² Durch das unternehmensinterne Mikroblogging können schnell viele Mitarbeiter erreicht werden.

2.4.1.25 Recherchequellen

Eine Recherchequelle kann z. B. eine Bibliothek oder eine Datenbank, in der Daten oder Dokumente gespeichert und bereitgestellt sind, sein. Die Recherche in Datenbanken erfolgt zum Großteil über Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.4.1.28).

2.4.1.25.1 Interne Recherchequellen

Zu den Internen Recherchequellen eines Unternehmens können Enterprise Information Portale (siehe Kapitel 2.4.1.6), Intranet (siehe Kapitel 2.4.1.17), Foren (siehe Kapitel 2.4.1.10), Interne Expertenverzeichnisse (2.4.1.7.1) und viele weitere gehören.

¹²⁰ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 101

¹²¹ Vgl. ebd. S. 94

¹²² Vgl. O'Reilly; Milstein; Lang (2009) S.7

2.4.1.25.2 Externe Recherchequellen

Ein Unternehmen benötigt häufig zum Erreichen der Unternehmensziele Informationen (siehe Kapitel 2.1) aus externen Quellen wie z. B. Zeitschriftendatenbanken. Das Akquirieren von externen Informationen kann durch das Benutzen von Externen Recherchequellen erfolgen. Die Integration und Speicherung der erworbenen Informationen bedarf besonderer Beachtung, um es im Unternehmen zu erhalten. Geschieht dies erfolgreich, dient es der Wiederverwendung als internes Wissen.¹²³

2.4.1.26 Research Center

Ein Research Center ist eine zentrale Anlaufstelle bei der Suche und Beschaffung von wichtigen Informationen (siehe Kapitel 2.1). Das Angebotsspektrum eines Research Centers kann Daten- und Informationsrecherchen und deren Beschaffung, Branchenanalysen, Firmen- und Personenprofilierungen umfassen.¹²⁴

2.4.1.27 Semantische Suchmaschinen

Semantische Suchmaschinen akzeptieren die Eingabe von natürlicher Sprache und versuchen die Semantik einer Frage zu erfassen. Während der Suche wird der Datenbestand nach passenden Antworten durchsucht. *„Idealerweise besteht die Antwort aus einzelnen Aussagen statt ganzen Dokumenten, wie es bei an Stichworten orientierten Suchmaschinen üblich ist.“*¹²⁵ Idealerweise werden Semantische Suchmaschinen auf strukturierte, große und komplexe Datenbestände, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, angewendet.¹²⁶ Durch die Suche mit einer Semantischen Suchmaschine können *„qualitativ hochwertige Suchergebnisse und dadurch kürzere Suchzeiten und verringerte Redundanz in der Dokumenterstellung und Archivierung“*¹²⁷ erzielt werden.

2.4.1.28 Suchmaschinen

Durch den rapiden Anstieg von zu verarbeiteten Informationsmengen, bspw. in Computern, Intra- (siehe Kapitel 2.4.1.17) oder Internet (siehe Kapitel 2.4.1.16) gespeicherten Daten (siehe Kapitel 2.1), werden zum Auffinden von Daten und Informationen (siehe Kapitel 2.1) Suchmaschinen benötigt.¹²⁸ Suchmaschinen durchsuchen Dokumente

¹²³ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 62

¹²⁴ Vgl. PwC [Hrsg.] (@ b)

¹²⁵ Wikipedia [Hrsg.] (@ 2011.01.21)

¹²⁶ Vgl. Magdans (@ 2009.05.08)

¹²⁷ Studer; Schnurr; Nierlich (@ 2001.09) S. 13

¹²⁸ Vgl. Lucko; Trauner (2002) S. 85

oder Datenbestände nach einen oder mehreren Recherchebegriffe.¹²⁹ Neben der reinen Volltextsuche existieren weitere Verfahren, die weniger Suchkompetenz des Nutzers erfordern und somit das Suchen effizient gestalten.¹³⁰ Dazu gehören „*Retrieval-Systeme, die auf linguistischen Textanalyse-Verfahren basieren [(...)], statistische Retrieval-Verfahren, die Dokumenteninhalte statistisch auswerten. [(...)] Semantische Verfahren [, wie z. B. Semantische Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.4.1.27) – d. Verf.], deren Konzepte auf Modelle des menschlichen Gehirns zurückgehen.*“¹³¹

2.4.1.29 Triadengespräche

„Das Triadengespräch ist ein räumlich und zeitlich begrenztes Gespräch zu einem vorher vereinbarten Thema, an dem drei Personen in spezifischen Rollen freiwillig mit dem Ziel teilnehmen, erfahrungsbasiertes Wissen weiterzugeben.“¹³² Zu den Teilnehmern gehören Experte, Novize und Laie für das gewählte Thema. Der Experte als Wissensträger übernimmt die Rolle des Erzählers und berichtet dem Novizen von seinen Erfahrungen in einem bestimmten Handlungsfeld. Der Novize als Zuhörer hat das Recht den Experten jederzeit mit Fragen zu unterbrechen. Beide haben die gleiche Wissensbasis. Der dritte Teilnehmer ist ein Laie in Bezug auf das Thema und wirkt als methodischer Zuhörer sowie Moderator des Gesprächs. Seine Aufgabe ist es während des Gesprächs darauf zu achten und sicherzustellen, dass das Erzählte verständlich für den Novizen ist.

Ein Triadengespräch dauert etwa anderthalb Stunden. Es kann z. B. bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder bei der Wissenssicherung von Senioren-Experten eingesetzt werden. Das übergreifende Ziel ist der Transfer des erfahrungsbasierten Wissens (siehe Kapitel 2.1), um künftige Arbeits- und Managementaufgaben besser zu bewältigen.¹³³

2.4.1.30 Wikis

Ein Wiki ist ein einfaches webbasiertes Content Management System, das allen Betrachtern erlaubt Inhalte auf Webseiten zu erstellen oder zu ändern. Dies kann durch

¹²⁹ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.13)

¹³⁰ Vgl. Gerick (2000) S. 90

¹³¹ Lucko; Trauner (2002) S. 86

¹³² Dick (2006) S. 147

¹³³ Vgl. ebd. S. 147 f.

einen üblichen Browser geschehen.¹³⁴ Damit ist das Wiki eine einfache und leicht zu bedienende Plattform für kollaboratives Arbeiten an Texten und Hypertexten.¹³⁵ Mit einem Wiki können Informationen (siehe Kapitel 2.1) kollaborativ gesammelt werden ohne eine Struktur im Vorfeld zu entwickeln. Es ist besonders geeignet für das kooperative Erstellen von FAQs (siehe Kapitel 2.4.1.11) oder auch Handbüchern (siehe Kapitel 2.4.1.13).¹³⁶ Durch das KM-Tool wird implizites Wissen (siehe Kapitel 2.2) der Mitarbeiter expliziert und der Wissensaustausch gefördert.¹³⁷ Wikis können sowohl im Internet (siehe Kapitel 2.4.1.16) als auch im Intranet (siehe Kapitel 2.4.1.17) verwendet werden. Nach der Installation der Wiki-Software ist für die Nutzung ein Minimum an Organisation und Planung notwendig, jedoch sollte diese konsequent durchgeführt werden, da bei einer Vernachlässigung der Pflege die Inhalte unübersichtlich werden können.¹³⁸ Dieses KM-Tool „zeichne[t] sich durch eine simple Syntax aus, so daß die Schwelle zur Mitarbeit denkbar niedrig ist.“¹³⁹

2.4.1.31 Wissenslandkarten

Eine Wissenslandkarte ist ein grafisches Verzeichnis von Wissensträgern und Bereichen in einem Unternehmen, das mit technischen Möglichkeiten visualisiert somit „zeit- und raumsparend einem großen Personenkreis zugänglich“¹⁴⁰ gemacht wird. Es ist eine Form der strukturierten Abbildung von Experten und Bereichen eines Unternehmens.¹⁴¹ Eine mögliche Form der Darstellung ist die mithilfe eines Hyperbolischen Baums. Die Visualisierung eines Hyperbolischen Baums erfolgt dreidimensional und basiert auf hyperbolischer Geometrie.¹⁴² Von einem Wurzelement verzweigen sich untergeordnete Elemente sternförmig. Da es wesentlich mehr untergeordnete Elemente gibt, ist die Verzeichnisstruktur kugelförmig und beim Navigieren rückt das betrach-

¹³⁴ Vgl. Leitemann (2007) S. 10

¹³⁵ Vgl. Ziser (2007) S. 8

¹³⁶ Vgl. Hasler Roumois (2007) S. 111

¹³⁷ Vgl. ebd. S. 111

¹³⁸ Vgl. Kilian; [u. a.] (2007) S. 229

¹³⁹ von Guretzky (@ 2004.09.20)

¹⁴⁰ Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 67

¹⁴¹ Vgl. ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.02.12)

¹⁴² Eine ausführliche Darstellung zu hyperbolischen Geometrie findet sich in Cannon; [u. a.] (1997)

tete Element in den Mittelpunkt.¹⁴³ Dieses KM-Tool erhöht die Transparenz und erleichtert das Auffinden von Wissensträgern in einem Unternehmen.^{144, 145}

¹⁴³ Vgl. Lehner (2008) S. 247

¹⁴⁴ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 67

¹⁴⁵ Vgl. Langenhan (2010) S. 44

3 PwC

PricewaterhouseCoopers International Limited (im Folgenden: PwCIL) ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschafts- und Beratungsgesellschaften und beschäftigt insgesamt ca. 161.000 Mitarbeiter in 154 Ländern.¹⁴⁶ PwCIL gehört zu den vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die auch als Big-Four-Prüfungsgesellschaften bezeichnet werden.¹⁴⁷ Die PwCIL ist eine in England registrierte Company limited by guarantee, die bestimmte Aktivitäten der Mitgliedsfirmen koordiniert.¹⁴⁸ Es ist ein Verbund von Mitgliedsfirmen, die in den jeweiligen Ländern autonom geführt werden und rechtlich unabhängig sind. Der globale Chief Executive Officer¹⁴⁹ ist seit dem 1. Juli 2009 Dennis M. Nally, der zuvor Chef der US-amerikanischen Standorte war.

PwC mit Sitz in Deutschland ist ein unabhängiges Mitglied im internationalen PwCIL Netzwerk. Das internationale Netzwerk ist in drei Cluster unterteilt: Central Cluster, West Cluster und East Cluster. PwC Deutschland ist im Central Cluster angesiedelt und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2009/2010 1,33 Milliarden Euro Umsatz.¹⁵⁰ Die PwC Standorte in Deutschland prüfen und beraten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. In den 28 Standorten in Deutschland sind ca. 9.000 Mitarbeiter in den Geschäftsfeldern Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistung (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory) tätig.¹⁵¹

¹⁴⁶ PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2011a)

¹⁴⁷ Vgl. Wikipedia [Hrsg.] (@ 2011.01.19)

¹⁴⁸ Vgl. Walther (@ 2010.06.29)

¹⁴⁹ Deutsch: Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

¹⁵⁰ PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2011b)

¹⁵¹ Vgl. ebd.

4 Matrix zur Auswahl geeigneter KM-Tools

In diesem Kapitel werden zunächst einige bestehende Ansätze von KM-Tool-Auswahlverfahren beschrieben, das Vorgehen bei der Entwicklung der Matrix dargestellt und abschließend die fertige Matrix und ein Hilfsmittel zur individuellen Verwendung der Matrix vorgestellt.

4.1 Vorhandene Auswahlverfahren

Zum Thema KM stellen einige Publikationen KM-Tools vor, die Empfehlungen und Anleitungen für deren Einführung in Unternehmen geben. Es gibt einige wenige Verfahren, die bei der Auswahl eines geeigneten KM-Tools unterstützen, die in den folgenden Kapiteln beschrieben werden. Ausführliche Recherchen haben ergeben, dass es jedoch kein Verfahren gibt, das mit einem Hilfsmittel wie einer Matrix bei der Auswahl eines KM-Tools eine Beurteilung nach bestimmten Kriterien berücksichtigt. Eine zusätzliche Beurteilung von KM-Tools ist gewünscht, damit die Auswahl nachvollziehbar wird. Nachfolgend werden die vorhandenen Ansätze vorgestellt und im Anschluss auf ihre Eignung für PwC ausgewertet.

4.1.1 Systematisch Wissensmanagement Methoden und Tools auswählen

In dem Artikel „Systematisch Wissensmanagement Methoden und Tools auswählen“¹⁵² von Ninaus¹⁵³ wird eine Systematik vorgestellt, die das Erfüllen der Unternehmensanforderungen eines KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) in Zahlen angibt. Es ist ein Punktbewertungsverfahren, das „zum qualifizierteren Auswählen“¹⁵⁴ eines KM-Tools dient. Es hilft den Überblick über KM-Tools zu erlangen und bewahren, die einem Knowledge Manager zur Verfügung stehen. Außerdem macht dieses System die Entscheidung für ein KM-Tool nachvollziehbar und transparent und kann schnell auf Änderungen, wie z. B. neue KM-Tools, übertragen werden.

Das Vorgehen ist wie folgt beschrieben:

1. Definition des Anwendungsbereichs z. B. Wissensentwicklung
2. Festlegung der „Beurteilungsparameter“¹⁵⁵ z. B. „Flexibilität, Erfahrungstransfer, Aufwand, Automatisierungsgrad, Filterung/Selektion, Unternehmenskultur“¹⁵⁶

¹⁵² Ninaus (@ 2008.05.27)

¹⁵³ Ebd.

¹⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵ Ebd.

3. Zuordnung der Gewichtung der Beurteilungsparameter (Verteilung von 100 % auf die Parameter)¹⁵⁷
4. „Subjektive Bewertung des Matchings¹⁵⁸ der [...] Tools“¹⁵⁹: Anhand der Erfüllung der Ansprüche mit einer Skala von 0 (gar nicht) - 9 (sehr gut)¹⁶⁰
5. Berechnung des Teilnutzwertes: Multiplikation der Beurteilungsparameter mit den subjektiven Bewertungen¹⁶¹
6. Bildung des Gesamtnutzwert: Addition der Produkte aller Teilnutzwerte einer Methode oder eines Tools¹⁶²

4.1.2 Methodenfinder

Das Online-Wissensportal Methodenfinder¹⁶³ ermöglicht die Online-Recherche nach KM-Tools (siehe Kapitel 2.4). Das Ziel des Methodenfinders ist die „Unterstützung der systematischen Auswahl von Lösungsbausteinen und der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen.“¹⁶⁴ Es wurde für das Unternehmen eureki - European Research Center for Knowledge and Innovation - konzipiert und realisiert.

Der Methodenfinder bietet dem Suchenden ein Repertoire von ca. 100 KM-Tools (siehe Kapitel 2.4).¹⁶⁵ Zur Suche nach einem geeigneten KM-Tool müssen zwei Filterfunktionen verwendet werden. Die Erste ist der *Anwendungsbereich*, darunter werden die Geschäftsprozesse verstanden, für die ein KM-Tool gesucht wird.¹⁶⁶ Zu den Anwendungsbereichen gehören „zwölf typische betriebliche Anwendungsbereiche“¹⁶⁷:

- „Marketing und Vertrieb
- Entwicklung
- Beschaffung

¹⁵⁶ Ninaus (@ 2008.05.27)

¹⁵⁷ Vgl. Ebd.

¹⁵⁸ Deutsch: Zutreffen

¹⁵⁹ Ninaus (@ 2008.05.27)

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

¹⁶¹ Vgl. ebd.

¹⁶² Vgl. ebd.

¹⁶³ Zugang: <http://www.methodenfinder.de/> (Abrufdatum: 28.10.2010)

¹⁶⁴ Heisig (2005) S. 135

¹⁶⁵ www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009d)

¹⁶⁶ Vgl. Heisig (2005) S. 132

¹⁶⁷ www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009b)

- Planung
- Versand/Service
- Unternehmensentwicklung
- Controlling
- Umweltmanagement
- Qualitätsmanagement
- Personalmanagement
- Informationsmanagement¹⁶⁸

Als zweite Filterfunktion steht dem Nutzer die Auswahl der *Wissensaktivität* bereit. Die Funktion bietet die Möglichkeit eine oder mehrere Wissensaktivitäten auszuwählen. Die zur Auswahl stehenden Aktivitäten sind:

- „Wissen erzeugen
- Wissen speichern
- Wissen verteilen
- Wissen anwenden¹⁶⁹

Unter der Wissensaktivität *Wissen erzeugen* wird das Bilden von neuem Wissen (siehe Kapitel 2.1) und Erfahrungen durch einzelne Mitarbeiter, Gruppen oder Abteilungen verstanden.¹⁷⁰ „*Wissen speichern bezeichnet die Sicherung von sowohl explizitem Wissen in Form von Dokumenten als auch die Bewahrung des Erfahrungswissens der beteiligten Personen.*“¹⁷¹ Die Wissensaktivität *Wissen verteilen* „beschreibt die Übertragung und Verbreitung von Wissen von einem Wissensträger auf einen anderen.“¹⁷² *Wissen anwenden* beschreibt das Nutzen von Wissen zur Erfüllung einer Aufgabe oder zur Entscheidungsfindung.¹⁷³

¹⁶⁸ www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009c)

¹⁶⁹ Ebd.

¹⁷⁰ Vgl. Heisig (2005) S. 133

¹⁷¹ Heisig (2005) S. 133

¹⁷² Ebd. S. 133

¹⁷³ Vgl. Heisig (2005) S. 133



Abbildung 2: Suchmaske des Methodenfinders

Nach dem Recherchevorgang werden dem Suchenden *Gefundene Methoden* und *Praxismethoden* in einer Suchmaske angezeigt (siehe Abbildung 2). Im Bereich *Gefundene Methoden* werden die in der Literatur und Forschung zu KM bekannten Methoden aufgeführt. *Praxismethoden* listet alle derivaten KM-Tools auf, „die auch in der Unternehmenspraxis erfolgreich eingesetzt wurden und beschrieben sind.“¹⁷⁴ Die gefundenen KM-Tools werden kurz beschrieben und das generelle Vorgehen dargestellt. Außerdem werden Hinweise auf Randbedingungen und nützliche Aktivitäten gegeben. Zusätzlich wird auf weiterführende Literatur verwiesen und Best-Practice-Darstellungen bereitgestellt.¹⁷⁵ Die Beschreibung des KM-Tools ermöglicht dem Suchenden „eine fundierte Wirkungsprognose zu erstellen und unter Berücksichtigung der jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten einen qualifizierten Lösungsvorschlag zu erarbeiten.“¹⁷⁶ Ein Lösungsvorschlag beschreibt den optimalen KM-Tool-Einsatz und die erforderlichen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen.

Der Methodenfinder hat den Anspruch, dem Suchenden einen Überblick über die gesamten Möglichkeiten des KMs zu bieten. Er soll dem Suchenden die Einschätzung des Einflusses eines KM-Tools auf die Eignung und Wirkung in einem Anwendungsbereich ermöglichen. Außerdem soll der Suchende abschätzen können, welche Maß-

¹⁷⁴ www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009b)

¹⁷⁵ Vgl. www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009d)

¹⁷⁶ Heisig (2005) S. 134

nahmen für die Umsetzung bzw. Einführung notwendig sind. Schließlich soll der Methodenfinder das Anfertigen von KM-Konzepten unterstützen.¹⁷⁷

Der Einsatz des Methodenfinders wird nach der Durchführung der Methode Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement (im Folgenden: GPO-WM®) empfohlen. „Die GPO-WM®-Methode prüft, ob eingespielte Vorgehensweisen und eingesetzte Methoden effizient, zuverlässig und effektiv sind und sie unterstützt die Lösungsentwicklung und die Umsetzung von Verbesserungen.“¹⁷⁸ Auf Grundlage der Analyse sind KM-Tools auszuwählen, die dazu geeignet sind die Schwachstellen im Umgang mit Wissen zu beseitigen.¹⁷⁹

4.1.3 ProWis-Shop

Eine Unterstützung bei der Auswahl von KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) stellt die Online-Plattform ProWis-Shop¹⁸⁰ zur Verfügung. Diese entstand aus dem ProWis-Projekt, das vom Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung und dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik initiiert wurde. Das Projekt hatte zum Ziel mittelständische Unternehmen bei der Einführung von KM (siehe Kapitel 2.3) zu unterstützen somit deren Wettbewerbs- und Innovationskraft zu stärken.¹⁸¹

Der ProWis-Shop bietet eine praxiserprobte Lösungssammlung mit 55 ausgewählten KM-Tools an, die als Wissensmanagement-Lösungsbox bezeichnet wird.¹⁸² Zu der Zielgruppe gehören Geschäftsleitung, Projektleiter und Mitarbeiter eines Unternehmens. Die Lösungsbox wurde nach folgender Vorstellung konzipiert: „Heimwerker[...], der „seine“ Wissensmanagement-Lösungen auswählt und in Selbstanwendung realisiert.“¹⁸³ Die Plattform soll eigenständig und ohne Hilfe von Außenstehenden zu benutzen sein¹⁸⁴ und einem Unternehmen ermöglichen, den „Umgang mit Wissen [(siehe Kapitel 2.1) - d. Verf.] mit geringem Aufwand selbstständig zu optimieren.“¹⁸⁵ Dabei

¹⁷⁷ Vgl. Heisig (2005) S. 135 f.

¹⁷⁸ www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009a)

¹⁷⁹ Vgl. Heisig (2005) S. 2

¹⁸⁰ Zugang: <http://shop.prowis.net/wmloesungsbox> (Abrufdatum: 28.12.2010)

¹⁸¹ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 1

¹⁸² Vgl. ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007c)

¹⁸³ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2010.10.20)

¹⁸⁴ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 50

¹⁸⁵ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009)

steht die selbstständige „Auswahl und Einführung von Lösungen für die Optimierung des Umgangs mit Wissen im Unternehmen“¹⁸⁶ im Vordergrund.

Bei der Einführung von KM sieht der ProWis-Shop in einem mittelständischen Unternehmen acht Schritte vor (siehe Abbildung 3). Gestartet wird die Einführung mit einer *Initialisierung*, abgeschlossen durch eine *stetige Verbesserung & Transfer*.



Abbildung 3: Vorgehen des ProWis-Shops bei der Einführung von KM¹⁸⁷

Die Wissensmanagement-Lösungsbox soll die Phase *Lösungsauswahl und Konzeption* unterstützen.¹⁸⁸ Diese Phase setzt eine selbstständige Durchführung einer *Analyse* und die Definition von Zielen voraus. Die Analysemethode GPO-WM® (siehe Kapitel 4.1.2) kann in den Phasen *Analyse* und *Zielsetzung* angewendet werden.¹⁸⁹

Das ProWis-Projektteam geht davon aus, dass jedes Unternehmen andere Erwartungen, Anforderungen und Bedürfnisse an KM-Tools stellt.¹⁹⁰ Die Auswahl eines passenden KM-Tools ist daher eine besondere Herausforderung und soll vom ProWis-Shop unterstützt werden. Zu diesem Zweck bietet der ProWis-Shop die Möglichkeit KM-Tools über folgende fünf kombinierbare Filtermöglichkeiten einzuschränken:

- „TOM-Modell“¹⁹¹: Technik, Mensch oder Organisation;
- WM-Kernaktivitäten: Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen verteilen oder Wissen anwenden;
- Gestaltungsfeld: Unternehmenskultur, Personalmanagement, Führungssysteme, Prozessorganisation, Informationstechnologie oder Controlling;
- Intellektuelle[s] Kapital: Humankapital, Strukturkapital oder Beziehungskapital“¹⁹²; und

¹⁸⁶ Voigt; Orth (@) S. 2

¹⁸⁷ Ebd.

¹⁸⁸ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 51

¹⁸⁹ Vgl. Fraunhofer IFF, Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2008) S. 17

¹⁹⁰ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 49

¹⁹¹ Eine ausführliche Beschreibung des TOM-Modells lässt sich bei Kreidenweis; Steincke (2006) S. 41 finden.

- „praxisrelevante[...] Fragestellungen und Probleme[...] im Umgang mit Wissen [...]“¹⁹³.

Mit den erhaltenen Ergebnissen soll dem Anwender eine selbstständige Gestaltung eines unternehmensspezifischen KM-Konzeptes möglich sein.¹⁹⁴ Für die Auswahl eines KM-Tools bietet die Plattform eine kurze und detaillierte Methodenbeschreibung für die vorgeschlagenen KM-Tools an.

4.1.4 DiWis - Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten

Die Dialogbegleitung in Wissensmanagement (im Folgenden: DiWis) ist ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördertes Projekt für kleine und mittelständische Unternehmen.¹⁹⁵ Die Online-Plattform¹⁹⁶ des Projekts bietet als „Informations- und Lernplattform für die Teilnehmer“¹⁹⁷, die an einer von der DiWis veranstalteten Wissenswerkstatt teilgenommen haben, einen Überblick über KM-Tools (siehe Kapitel 2.4). Sie steht aber auch für alle anderen Interessenten zur Verfügung. Auf der Plattform werden ausgewählte KM-Tools kurz vorgestellt, die Ziele dargestellt und Fallbeispiele zur Verfügung gestellt. Die Plattform bietet in der Auswahl von KM-Tools einen Einstieg über sechs „Praxisprobleme im Umgang mit Wissen“¹⁹⁸:

1. „Drohender Verlust von Wissen
2. Fehlender Überblick über Datenbestände und Experten
3. Ineffizienter Umgang mit Wissen im Geschäftsprozess
4. Wissensinseln - Mangelnder Wissensaustausch zwischen Standorten, Projekten, Abteilungen...
5. Keine systematische Auswertung von Wissen und Erfahrung

¹⁹² Orth (@ 2009.11.17)

¹⁹³ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

¹⁹⁴ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 57

¹⁹⁵ Vgl. Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ a)

¹⁹⁶ Zugang: <http://diwis.net/> (Abrufdatum: 30.12.2010)

¹⁹⁷ Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ b)

¹⁹⁸ Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ c)

6. Mangelnde Entwicklung von Wissen & Innovation¹⁹⁹

Den Praxisproblemen sind bis zu 17 und mindestens sechs KM-Tools zur Beseitigung der Probleme zugeordnet.

4.1.5 WiPro - der Wissens- und Innovationsmanager

WiPro - der Wissens- und Innovationsmanager (im Folgenden: WiPro) ist ein Online-Tool²⁰⁰, das den Nutzer bei der Planung, Entwicklung und Umsetzung von wissensbasierten Innovationsprozessen unterstützt.²⁰¹ WiPro ist ein Vernetzungsprojekt vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das im Rahmen des Programms "Fit für den Wissenswettbewerb" gefördert wird. Der Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der RWTH Aachen erarbeitete, in Kooperation mit mecca neue medien GmbH & Co KG Aachen, das Online-Tool zur Gestaltung der wissensintensiven Innovationsprozesse in kleinen und mittelständischen Unternehmen.²⁰²

Die Innovationsprozesse, die mithilfe des Online-Tools geplant werden, können über drei Modi bzw. von drei Nutzergruppen gestartet werden: Einsteiger, Fortgeschrittene und Experten.²⁰³ Ein Fragebogen hilft bei der Erzeugung der Prozesskonfiguration für Einsteiger. Bei den Fortgeschrittenen wird ein Basisprozess vorgegeben, der individuell angepasst werden kann. Experten beginnen einen Prozess ohne Vorgaben. Das Ergebnis ist ein Prozess, der aus mehreren Phasen besteht. Zu jeder Phase gehören die Bausteine *Einarbeitung* und *Freigabe*, die individuell angepasst werden können. Für diese Bausteine stehen dem Nutzer Detailbeschreibungen zur Verfügung, die die Phase beschreibt und die durchzuführenden Aktivitäten auflistet. Auch für die Aktivitäten gibt es eine Detailansicht, die u. a. eine Auflistung aller zugeordneten KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) enthält.²⁰⁴ Als Grundeinstellung für die Prozesskonfiguration können folgende Methodenfilter eingesetzt werden:

- Vorbereitungszeit,
- Durchführungszeit,

¹⁹⁹ Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ c)

²⁰⁰ Zugang: <http://app.wipro-forum.de/start/> (Abrufdatum: 31.12.2010)

²⁰¹ Vgl. RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@2010c)

²⁰² RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010a)

²⁰³ Vgl. RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@2010d)

²⁰⁴ Vgl. ebd.

- Häufigkeit des Problems,
- Projektübergreif,
- Anzahl der Beteiligten,
- Anzahl der Mitarbeiter,
- Schwierigkeitsgrad und
- Interaktionsgrad²⁰⁵

WiPro bietet den Nutzern eine ausführliche multimediale Darstellung der KM-Tools an, die es für die Nutzung im Unternehmen empfiehlt. Zur Darstellung eines jeden KM-Tools gehört eine Beschreibung, die auf Ziele und Ansätze des KM-Tools eingeht, eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile liefert und Angaben zu notwendigem Input und erzeugbarem Output gibt. Es können außerdem Videos und PDF-Dokumente zur Darstellung gehören. Ebenso werden Dienstleistungsanbieter für Anwendung und unterstützende Tools aufgelistet.²⁰⁶ Insgesamt verfügt das Online-Tool zum Zeitpunkt der Untersuchung über 132 KM-Tools²⁰⁷. Die KM-Tools können auch mithilfe einer Freitextsuche, in der sogenannten Methodenbibliothek, identifiziert werden.

4.1.6 Kategorisierung von KM-Tools

Zahlreiche Ansätze der Kategorisierung von KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) existieren bereits, die für die Auswahl von KM-Tools genutzt werden können, wenn auch kategorisierte KM-Ziele vorliegen. Nun werden einige davon kurz vorgestellt.

Reinmann-Rothmeier²⁰⁸ stellt in einer Matrix konventionelle KM-Tools den Wissensbausteinen von Probst, Raub und Romhardt²⁰⁹ (siehe Kapitel 2.3) gegenüber. Anders stellt Prange²¹⁰ eine Kategorisierung nach den Grundprinzipien der Identifikation, Visualisierung, Wissensgenerierung und Wissenstransfer vor.²¹¹ Die Autoren Tochtermann und Schachner²¹² schlagen vor, Kriterienmatrizen oder Einflussmatrizen zur „Ka-

²⁰⁵ Vgl. RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010.01.13)

²⁰⁶ Vgl. RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010d)

²⁰⁷ Vgl. RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010b)

²⁰⁸ Vgl. Reinmann-Rothmeier; Mandel (2001)

²⁰⁹ Probst; Raub; Romhardt (2010)

²¹⁰ Prange (2002)

²¹¹ Vgl. ebd. S. 206 f.

²¹² Tochtermann; Schachner (2006)

tegorisierung und Gewichtung von Anforderungen an eine Wissensmanagementlösung" zu verwenden.²¹³

Lehner²¹⁴ gibt mit seiner Darstellung „Überblick über die Methoden des Wissensmanagement“²¹⁵ eine Hilfestellung für das Einordnen von KM-Tools in Aufgaben des KMs. Er verwendet für die Einteilung ebenfalls das KM-Modell von Probst, Raub und Romhardt. Für die Ordnung der KM-Tools orientiert er sich an Beas und Göbels²¹⁶ „Kreislauf des Managements bestehend aus Planung, Organisation und Kontrolle (bzw. Bewertung)“²¹⁷ und ergänzt diese durch: „Förderung des Wissensaustauschs und der Wissensnutzung,[(...)] Repräsentation von Wissen [(...)] [und] Vorgehensmodelle“²¹⁸. Er merkt an, dass eine eindeutige Zuordnung von KM-Tools nicht möglich ist, weil jedes KM-Tool Schwerpunkte hat und i. d. R. mehrere Aufgaben erfüllt.²¹⁹ Wie sehr ein KM-Tool eine Aufgabenstellung unterstützt, macht er durch das Verwenden von unterschiedlichen Symbolen kenntlich.²²⁰

Einen anderen Ansatz haben Kreidenweis und Steincke²²¹ gewählt. Sie haben 19 „Methoden/Instrumente nach Wissensmanagement-Prozessen und TOM-Dimensionen“²²² aufgelistet. Mit dieser systematischen Darstellung nach Ziel, Nutzen und Vorgehen wollten sie dem Leser eine „erste Orientierung“²²³ über die Verwendbarkeit von KM-Tools geben.

4.2 Auswertung der vorhandenen Auswahlverfahren

Die Lösungsbox des ProWis-Shops (siehe Kapitel 4.1.3) stellt die gleiche Frage, die die vorliegende Arbeit ebenfalls beantworten will: „Welche Lösung ist die richtige für mein Problem?“²²⁴ Wobei in der vorliegenden Arbeit an den KM-Zielen und nicht wie im

²¹³ Vgl. Langenhan (2010) S. 20

²¹⁴ Lehner (2008)

²¹⁵ Ebd. S. 180

²¹⁶ Bea; Göbel (2002)

²¹⁷ Lehner (2008) S. 187

²¹⁸ Ebd. S. 180

²¹⁹ Vgl. Lehner (2008) S. 179

²²⁰ Lehner (2008) S. 179

²²¹ Kreidenweis; Steincke (2006)

²²² Ebd. S. 70

²²³ Ebd. S. 70

²²⁴ Voigt; Orth (@) S. 3

ProWis-Shop an den KM-Problemen angesetzt wird. Den KM-Problemen, die sowohl die Online-Plattform von DiWis (siehe Kapitel 4.1.4) als auch der ProWis-Shop mit seiner Filtermöglichkeit „praxisrelevante[...] Fragestellungen und Probleme[...] im Umgang mit Wissen [...]“²²⁵ in der KM-Praxis identifiziert haben, werden KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) zur Lösung zugeordnet. Diese Ansätze ähneln der in dieser Arbeit erstellten Matrix (siehe Kapitel 4.4) in der Weise, dass KM-Problemen bzw. KM-Zielen KM-Tools, die zur Erreichung geeigneter KM-Ziele geeignet sind, gegenüber gestellt werden. Im Unterschied zu der hier entwickelten Matrix fehlt beiden Ansätzen die beurteilte KM-Tool-Auswahl anhand von Kriterien. Beide Verfahren beschreiben KM-Tools, jedoch bewerten sie diese nicht systematisch. Zu dem ProWis-Shop, WiPro und DiWis muss angemerkt werden, dass es Verfahren für mittelständische Unternehmen sind. PwC ist jedoch gemäß § 267 Abs. 3 HGB ein Großunternehmen, für das die Nutzung dieser Verfahren nicht vorgesehen ist. Was aber an sich nicht unbedingt eine generelle Nichtanwendbarkeit bedeuten muss.

Der ProWis-Shop sieht einen bestimmten Prozess bei der Einführung von KM (siehe Kapitel 2.3) vor (siehe Abbildung 3). Die erstellte Matrix kann diesen Prozess in der Phase *Lösungsauswahl und Konzeption* unterstützen. Vor dieser Phase werden die Schritte *Analyse* und *Zielsetzung* vorausgesetzt. Für die Benutzung der Matrix ist jedoch kein Einsatz eines Analyse-Tools im Vorfeld nötig. Eine Zielsetzung muss jedoch zwingend erfolgen, denn die Auswahl stützt sich auf das zu erreichende KM-Ziel.

Sowohl WiPro (siehe Kapitel 4.1.5), DiWis (siehe Kapitel 4.1.4) als auch der Methodenfinder (siehe Kapitel 4.1.2) bieten zwar dem Anwender einige KM-Tools zur Auswahl, jedoch keine weitere Unterstützung bei der Auswahl zwischen den vorgeschlagenen Alternativen.

Die Kategorisierung von KM-Tools (siehe Kapitel 4.1.6) kann bei der Auswahl geeigneter KM-Tools hilfreich sein, wenn sowohl das KM-Problem bzw. das KM-Ziel als auch die KM-Tools kategorisiert sind. Liegt eine entsprechende Kategorisierung vor, kann nach passenden KM-Tools gesucht werden. Jedoch ist es ein schwieriges Vorhaben ein KM-Problem oder KM-Ziel eindeutig zu kategorisieren. Schließlich steht auch hier der Anwender des Verfahrens wieder vor der Wahl zwischen einigen KM-Tools und müsste intuitiv entscheiden und sich auf seine eigenen Erfahrungen verlassen. Dies bestärkt das Vorhaben eine Matrix zu erstellen, die nach ausgesuchten Kriterien

²²⁵ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

KM-Tools beurteilt und dadurch auch unerfahrenen Anwendern eine qualifizierte Auswahl ermöglicht.

Die aufgeführten bestehenden Möglichkeiten eignen sich für das Finden eines KM-Tools, jedoch nicht für eine beurteilte Auswahl von KM-Tools in einem Unternehmen wie PwC. Einzig das Verfahren von Ninaus (siehe Kapitel 4.1.1) kann in Betracht gezogen werden, wenn eine Auswahl an KM-Tools existiert.

4.3 Vorgehensweise bei der Entwicklung der Matrix

Für die Erstellung einer Matrix zur Unterstützung der KM-Tool-Auswahl wurde zuerst ein Matrix-Entwurf konzipiert und anschließend die Inhalte in einem Workshop festgelegt. Im Anschluss an den Workshop wurden weitere Werte für die Inhalte der Matrix mittels einer Umfrage gesammelt. Die Ergebnisse des Workshops und der Umfrage sind in die entwickelte Matrix eingeflossen.

4.3.1 Konzeption des Matrix-Entwurfs

Für die Konzeption und Erstellung der in der Einleitung (siehe Kapitel 1) beschriebenen Matrix wurde zuerst eine Ist-Analyse im Unternehmen durchgeführt. Die Analyse lieferte Informationen über die bei PwC bereits eingesetzten KM-Tools (siehe Kapitel 2.4). Eine ausführliche Literaturrecherche mit dem Ziel bestehende Verfahren zur Auswahl von KM-Tools zu identifizieren, wurde vor der Konzeption der Matrix durchgeführt. Die Ergebnisse der Recherche flossen in das Kapitel 4.1 ein.

Die Ist-Analyse und Literaturrecherche ergaben, dass es vermutlich keine vergleichbaren Verfahren gibt, auf die bei der Ableitung einer Matrix zurückgegriffen werden kann. Bei PwC gibt es zwar bereits Dokumente, die KM-Tools kategorisieren, Verwendungszweck und Leistung eines KM-Tools beschreiben, jedoch ist der Ansatz neu. ein KM-Tool durch die Definition eines KM-Ziels zu steuern²²⁶

Der Matrix-Entwurf (siehe Abbildung 4) basiert auf den Schlussfolgerungen der Ist-Analyse und der Literaturrecherche. Der Einstieg in die Matrix erfolgt über KM-Ziele denen KM-Tools gegenübergestellt werden. Auf dem Weg zum geeigneten KM-Tool werden die KM-Tools anhand ausgewählter Beurteilungskriterien beurteilt.

²²⁶ Vgl. Phipps; [u. a.] (@ 2009.07.16)

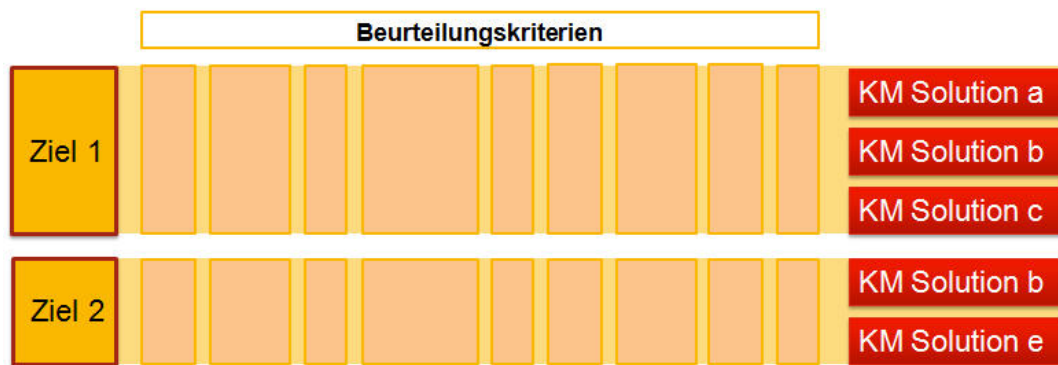


Abbildung 4: Entwurf der Matrix

Die KM-Ziele für die Matrix wurden der Fachliteratur und Internetportalen entnommen. Auf diese Weise wurden 75 KM-Ziele zusammengetragen. Die Vielzahl der dabei gefundenen Synonyme für gleiche oder stark ähnelnde KM-Ziele machte es notwendig Mehrfachnennungen zu eliminieren. Nach diesem Schritt wurden unternehmensorientierte Kriterien, wie z. B. harte Kriterien, dazu gehören u. a. Räumlichkeiten, verwendet außerdem in Rücksprachen mit fachlichen Kollegen abgestimmt. KM-Ziele, die für das Unternehmen nicht geeignet waren, wurden aussortiert (siehe Anhang 1).

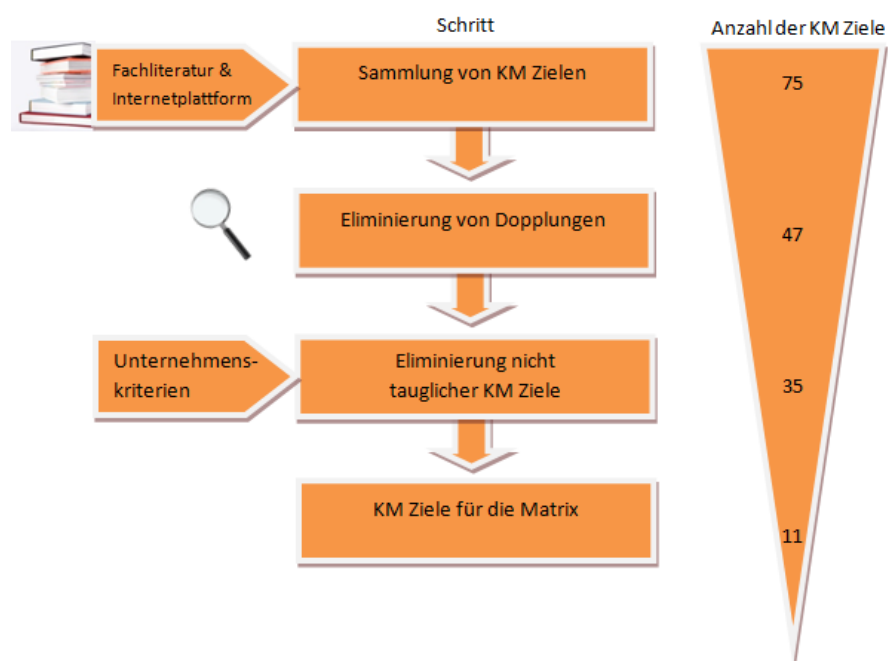


Abbildung 5: Auswahlprozess der KM-Ziele für PwC

Der in Abbildung 5 dargestellte Auswahlprozess lieferte elf KM-Ziele, die sich speziell für PwC eignen. Die ausgewählten, folgenden KM-Ziele stellen keine Priorisierung dar:

1. „Vermeidung schon mal gemachter Fehler“²²⁷
2. „Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln“²²⁸
3. „Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten“²²⁹
4. „Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen“²³⁰
5. „Verfügbarkeit von Kundeninformationen für jeden Mitarbeiter“²³¹
6. „Schaffung von Transparenz über die intern vorhandenen Kompetenzen“²³²
7. „Zeit einsparen beim Suchen und Speichern von Dokumenten und Daten“²³³
8. „Das nicht dokumentierte Wissen der Mitarbeiter erfassen“²³⁴
9. „Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden“²³⁵
10. „Wissen von außerhalb der Unternehmung besser erfassen und anwenden“²³⁶
11. „Effiziente und effektive Prozesse durch schnelle und einheitliche Kommunikation“²³⁷

4.3.2 Workshop KM-Solutions unter der Lupe

Um die konzipierte Matrix (siehe Abbildung 4) mit Inhalt zu füllen, wurde der Workshop *KM-Solutions²³⁸ unter der Lupe* im Unternehmen veranstaltet. Die zum Workshop eingeladenen PwC-Mitarbeiter kamen aus dem KM-Umfeld der Geschäftsfelder Advisory und Assurance (siehe Kapitel 3). Dazu gehörte jeweils auch ein Mitarbeiter aus der IT-Abteilung sowie aus dem Research Center. Insgesamt neun Teilnehmer nahmen die Einladung für den Workshop an. Sie wurden im Vorfeld über die Inhalte des Workshops mithilfe eines Lesematerials (siehe Anhang 2) informiert. Das Lesematerial enthält die recherchierten und identifizierten KM-Ziele und einen *KM-Solution Katalog* (siehe Anhang 2 S. 17). Dieser Katalog beinhaltet alle KM-Tools (siehe Kapitel 2.4), die innerhalb der Ist-Analyse im Unternehmen identifiziert wurden. Zusätzlich beinhaltet der Katalog einige weitere KM-Tools aus der Fachliteratur wie z. B. Knowledge Café

²²⁷Top itservices (@ 2007.02.07)

²²⁸Edler (@ 2003) S. 7

²²⁹ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

²³⁰Ebd.

²³¹Sommerlatte; Antoni [Hrsg.] (2001) S. 41

²³²ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

²³³ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@)

²³⁴Edler (@ 2003) S. 7

²³⁵ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

²³⁶Edler (@ 2003) S. 7

²³⁷Lischka (@) S. 49

²³⁸Synonym zu KM-Tools zu verstehen.

(siehe Kapitel 2.4.1.19), Lessons Learned (siehe Kapitel 2.4.1.18) und Semantische Suchmaschine (siehe Kapitel 2.4.1.27). Anders als bei Heisigs²³⁹ Methodenfinder (siehe Kapitel 4.1.2) wurden auch informationstechnische Anwendungen wie z. B. Mail und BlackBerry in dem Katalog aufgenommen. Die Bezeichnungen im Katalog sind unternehmensspezifisch. Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurden jedoch die gesichteten Bezeichnungen der Fachliteratur verwendet. Trat der Fall ein, dass es für ein KM-Tool synonyme Bezeichnung gab, wurde vom Verfasser dieser Arbeit die passendste Bezeichnung ausgewählt.

Die Arbeit innerhalb des Workshops erfolgte als gemeinschaftliche Gruppenarbeit. Die Agenda des Workshops wurde für alle ständig sichtbar aufgehängt. Zur Visualisierung der Aufgabenstellung wurde ein Flipchart verwendet. Die Ergebnisse wurden mithilfe von Karteikarten an Metaplanwänden gesammelt (siehe Anhang 3).

Zuerst wurden gemeinsam zehn der elf im Vorfeld identifizierten und kommunizierten KM-Ziele für das Unternehmen als relevant eingestuft und in die Matrix aufgenommen. Das KM-Ziel *Effiziente und effektive Prozesse durch schnelle und einheitliche Kommunikation* wurde nach diesem Vorgehen nicht aufgenommen. Die Abstimmung erfolgte durch die einzeln vorgestellten KM-Ziele aus dem Lesematerial. Teilweise wurden die KM-Ziele in diesem Schritt neu formuliert (siehe jeweilige KM-Ziel-Beschreibung in Kapitel 4.4.1). Anschließend wurden in der Gruppe die KM-Tools ausgewählt, die zum Erreichen der identifizierten KM-Ziele führen können. Dieses Vorgehen kann mit dem der Kategorisierung von KM-Tools (siehe Kapitel 4.1.6) verglichen werden. Im letzten Schritt wurden mögliche Beurteilungskriterien gesammelt und festgelegt.

4.3.3 Umfrage zur Beurteilung der Beurteilungskriterien

Im Anschluss an den Workshop erfolgte eine Beurteilung der zur Erreichung der ausgewählten KM-Ziele zugeordneten KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) durch die Teilnehmer. Zu diesem Zweck wurde eine Umfrage mittels des Online-Umfrage-Tools SurveyMonkey²⁴⁰ (siehe Anhang 4) erstellt. Für die Beurteilung der KM-Tools wurden die ausgearbeiteten Beurteilungskriterien knapp und präzise beschrieben und den Befragten zur Verfügung gestellt (siehe Kapitel 4.4.2). Die Beurteilung der Kriterien erfolgt auf einer Rangskala von eins bis fünf. Der Wert eins bedeutet, dass das Kriterium gar nicht zutrifft und der Wert fünf, dass ein Beurteilungskriterium voll zutrifft.

²³⁹ Heisig (2005)

²⁴⁰ Zugang: <http://de.surveymonkey.com/> (Abrufdatum: 20.12.2010)

Alle Teilnehmer des Workshops wurden gebeten an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt haben acht Personen die Umfrage durchgeführt. Nicht alle neun Teilnehmer nahmen an der Umfrage teil, weil eine Person sich nicht in der Lage sah die KM-Tools fachlich beurteilen zu können. Mit den Befragten wurde im Vorfeld vereinbart, dass ausschließlich die KM-Tools beurteilt werden, die sie ausreichend kennen. Deshalb wurden die einzelnen KM-Tools von unterschiedlich vielen Teilnehmern beurteilt (siehe Abbildung 6). Die meisten Beurteilungen haben die KM-Tools Intranet (siehe Kapitel 2.4.1.17), Abonnements (siehe Kapitel 2.4.1.1), und Groupware Systeme (siehe Kapitel 2.4.1.12) mit sieben Beurteilungen erhalten. Das KM-Tool Kundenprofile (siehe Kapitel 2.4.1.22) erhielt mit nur einer Beurteilung die wenigsten Beurteilungen. Somit wurde im Durchschnitt jedes KM-Tool von vier Personen, somit 50 % der Teilnehmer, beurteilt.

Die geringe Anzahl der Beurteilungen bei einigen der KM-Tools ist auf verschiedene Gründe zurückzuführen, die den Rückmeldungen auf die Umfrage entnommen werden können. Zum einen wurde angemerkt, dass es schwer fiel KM-Tools zu beurteilen, die in unterschiedlichen Umfeldern eingesetzt werden können wie z. B. Fragebögen (siehe Kapitel 2.4.1.8). Zum anderen gehörte zu den Gründen für die teilweise geringe Anzahl an Beurteilungen, dass einige KM-Tools wie z. B. Externe Recherchequellen von den Teilnehmern als sehr pauschal eingestuft wurden. KM-Tools, die es entweder noch nicht bei PwC oder ausschließlich in einzelnen Unternehmensteilen gibt, wurden weniger beurteilt (siehe Abbildung 6), dies obwohl den Teilnehmern mitgeteilt wurde, dass solche anhand ihrer Vorstellungen und Erwartungen beurteilt werden sollen.

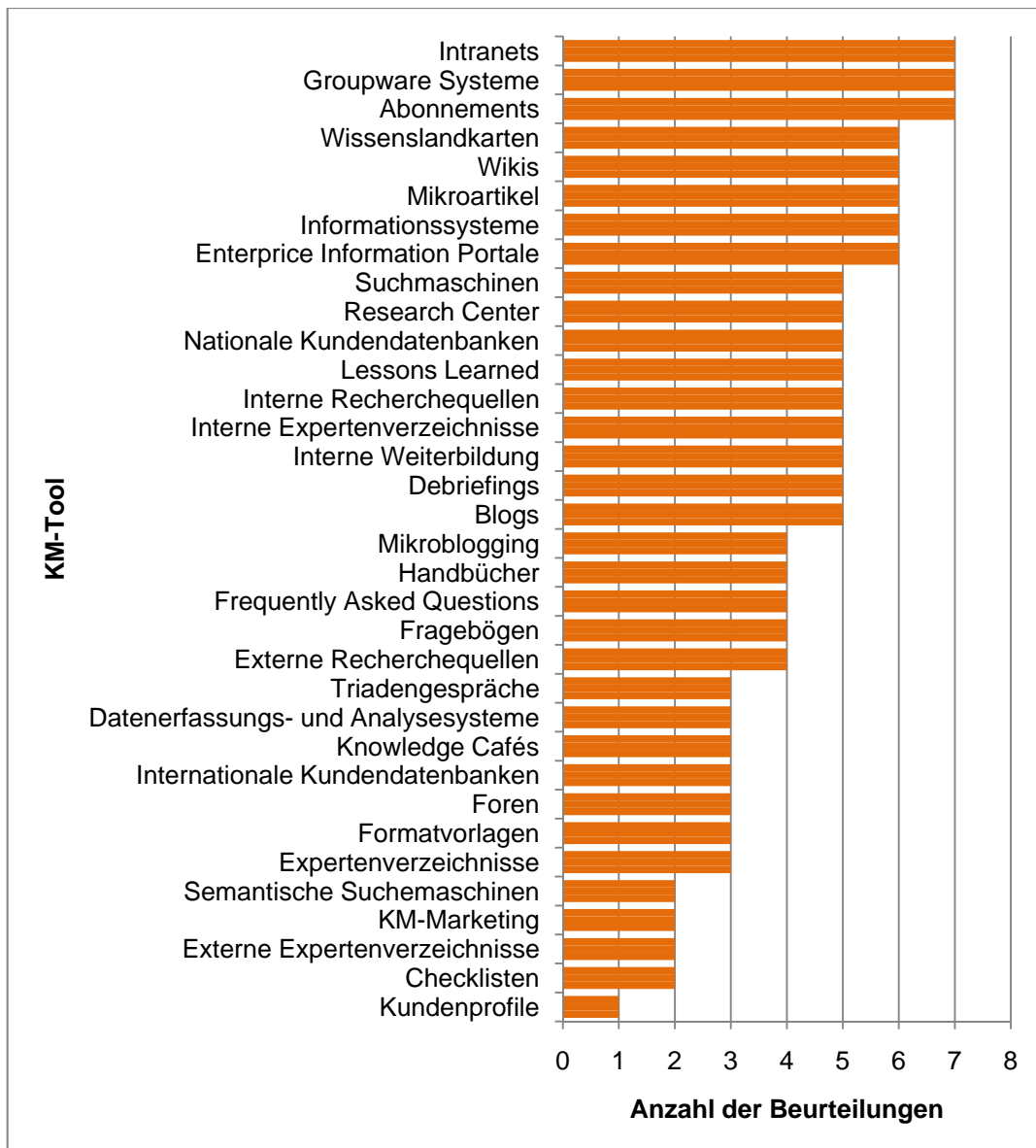


Abbildung 6: Anzahl der Beurteilungen pro KM-Tool

4.3.4 Auswertung der Ergebnisse des Workshops und der Umfrage

Die Ergebnisse der Umfrage lieferten ordinal skalierte Merkmale. Für solche Werte würde für die Auswertung in der Statistik der Median berechnet, jedoch ist es in der Praxis üblich, das gewichtete arithmetische Mittel zu errechnen. Deshalb wurde für die Auswertung der Werte, auf der die Matrix basieren soll, das gewichtete arithmetische Mittel verwendet. Üblich ist es in der Statistik den errechneten Mittelwert durch das Berechnen des Konfidenzintervall zu überprüfen. Da die Größe der vorliegenden Umfrage sehr klein ist, wäre dieses Vorgehen in diesem Fall keine geeignete Berechnungsmethode. Deshalb wurde der gewichtete arithmetische Mittelwert mit dem Modus, der häufigsten Merkmalsausprägung der Beobachtung, verglichen. Die Betrachtung

tung des Modus zeigte, dass die meisten Merkmale unimodal - nur ein Maximum - hatten, jedoch gab es auch einige bimodale - genau zwei Maxima.

Es gab einige Abweichungen von dem Modus hinsichtlich der getroffenen Beurteilungen. Z. B. vergaben bei dem KM-Tool (siehe Kapitel 2.4) Checklisten (siehe Kapitel 2.4.1.3) in der Kategorie *Rechtzeitigkeit der Bereitstellung* (siehe Kapitel 4.4.2) 50 % der Teilnehmer den Wert eins und die anderen 50 % den Wert fünf. Das Gegenteil, eine totale Übereinstimmung von 100 %, gab es für 11,48 % der Merkmalsausprägungen. Deshalb sind die Beurteilungswerte der Matrix mit Vorsicht zu interpretieren. Damit diese Problematik bei der Verwendung der Matrix beachtet wird, wurden die betreffenden Beurteilungswerte optisch hervorgehoben (siehe Abbildung 7: gelbe Zellen und Abbildung 8: fett hervorgehobene und vergrößerte Werte). Die gelb markierten Zellen weisen auf kritische Werte hin, die im Rahmen dieser Erhebung nicht verlässlich sind, da zu wenig Beurteilungen oder widersprüchliche Werte geliefert worden.

Auf Grundlage des konzipierten Entwurfs für die Matrix (siehe Abbildung 4) wurde die in Abbildung 8 dargestellte Matrix erstellt. Dafür wurden die ausgewählten KM-Ziele und KM-Tools aus dem Workshop aufgelistet. Die KM-Ziele wurden den Wissensbausteinen (siehe Kapitel 2.3) *Wissen entwickeln*, *Wissen (ver)teilen* und *Wissen bewahren* zugeordnet. Den KM-Zielen wurden mit der Spalte *KM-Solutions* KM-Tools gegenübergestellt. Diese KM-Tools sind zur Erreichung der KM-Ziele einsetzbar. Zur Beurteilung der KM-Tools werden in den Spalten der einzelnen Beurteilungskriterien (siehe 4.4.2) Werte hinterlegt, die aus der Umfrage im Anschluss an den Workshop stammen. Für jedes KM-Tool wurde der *Durchschnittswert der Beurteilungskriterien* berechnet, damit der Betrachter eine schnelle Einschätzung der KM-Tool-Alternativen durchführen kann, die zur Auswahl von KM-Tools führen.

Bauteilungskriterium		Rechenbarkeit der	Zugänglichkeit	Zugriffsbeschränkung	Zielgruppenorientierung	Daten- und Informationsqualität	Notwendige Komplexität	Akzeptanz	Nutzeffektivität/Innovativität	Verlässlichkeit/Verfügbarkeit	Effizienzsteigerung	Wichtigkeit für Geschäftsprozessintegration im Geschäftsprozess	Strategiekonform	Kosten	Nutzen	KM Solution	Durchschnitts- wert der Bauteilungskri- terien	
KM-Ziel		KM Solution																
Wissensbau- steine	Wissen ent- wickeln	3	4	3	3,5	3,4	3,3	3,2	3,5	3,2	3,8	4	4,4	3,5	4,2	Lessons Learned	3,6	
		4	5	2	4,5	3,8	3,8	2,5	4	4,5	3	3,8	4	3,8	3,5	CoP	3,7	
		3	4,7	1,7	4	3	3,3	3,5	3,8	2,8	3,5	3	3	4,3	3,5	FAQ	3,4	
		4	3,5	3	4,7	3,3	3	3,7	3,3	2,7	3,7	3	3,7	4	3,7	Foren	3,5	
		4,8	4,3	2,3	3,5	2,8	2,8	3,3	3,8	3,8	2,3	2,3	2,5	3,3	3	Twitter	3,2	
		4	5	1	4	4	3,5	3,5	4	4	3,5	3,5	4,5	3,5	4,5	KM Marketing	3,8	
		3,8	4,4	3,4	4,2	4	3	3,8	3,2	3,8	3,4	4	4	3,3	3,6	PeC Academy	3,7	
		2,2	3	2,6	3,7	2,8	3,7	3,8	3	2,2	4,5	4,8	4,8	4,2	4,2	Citation	3,5	
		4,7	3	3,7	4	3,7	3,7	4,3	3,7	4,3	4	4	4,3	3,7	4,3	CY-Datenbank	4,0	
		2	4	4	4,4	4	3,4	3	2,8	2,3	3,6	4,4	4,6	4	4,4	Debriefing	3,6	
Wissen (verteilen)	Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten	3,7	4,5	3,8	3,8	3,2	3,3	2,8	2,8	4,5	3,7	3,8	4,2	3,3	3,8	Gateway	3,7	
		3	4	3	3,5	3,4	3,3	3,2	3,5	3,2	3,8	4	4,4	3,5	4,2	Lessons Learned	3,6	
		3,7	4,5	3,8	3,8	3,2	3,3	2,8	2,8	4,5	3,7	3,8	4,2	3,3	3,8	Gateway	3,7	
		3,2	2,8	3,4	3,2	3	3,2	3,8	3	4	3,8	3,8	4,2	2,5	4	Interne Wissensquellen	3,4	
		3	3,7	2,7	3,3	3,3	2,5	3,5	3	3,5	4,3	4,3	4,7	3,5	4,3	Propozalvorlagen	3,5	
		3,8	2,2	4,2	3,8	2,4	3,2	2,6	1,4	4,6	3,6	4,6	4,8	2,3	4	Client First	3,4	
		4,3	2,8	1,8	2,8	4,8	3,5	3,3	2,3	4,3	4,3	4,3	4,3	2,3	4,5	Externe Recherchequellen	3,5	
		4	3,7	3,7	4	3	3	3,3	3	4,3	3,7	4,3	4,3	1,5	4,7	Global Client Portal (GCP)	3,6	
		4,6	4,6	2,7	4,2	4,4	4	3,6	4	4,6	4,2	4,2	4,2	2	4,6	Research Center	4,0	
		3	3,3	3,3	4	3,7	3	3	2,7	4	3,7	4,7	4,7	1,5	4,7	Service Platform	3,5	
Wissen bewahren	Schaffung von Transparenz über das intern vorhandene Know-How	4,4	4,6	4,4	4,6	2,3	3	4,1	3,3	4,4	4	3,3	4	3	4,4	WCo	4,0	
		3,2	4,3	1,5	3,7	2,8	3,7	3,3	3,7	2,3	3,3	2,8	3,8	3	3,7	PeopleFind	3,2	
		3,2	4	2	3	1,8	3,2	2,6	3,4	4,4	3,2	3,4	3,4	3,5	3,6	Who's who/Prof	3,2	
		3,2	4,3	1,5	3,7	2,8	3,7	3,3	3,7	2,3	3,3	2,8	3,8	3	3,7	PeopleFind	3,2	
		3,2	4	2	3	1,8	3,2	2,6	3,4	4,4	3,2	3,4	3,4	3,5	3,6	Who's who/Prof	3,2	
		4,8	4,8	1,3	3,3	4	3,8	4,3	4	4,5	3,8	3,6	3,5	3	4,2	Suchmaschinen	3,8	
		4,5	4,8	2,7	4	4,8	3,8	4	3,3	5	4	4,3	3,8	3,3	4,6	ALS	4,1	
		3,6	4,7	1,5	3,1	3,1	3	3,3	3,3	4,1	3,4	3,4	4,3	2,3	3,6	EWS	3,3	
		3,7	4,5	3,8	3,8	3,2	3,3	2,8	2,8	4,5	3,7	3,8	4,2	3,3	3,8	Gateway	3,7	
		4	4,5	4	4	3	4	3	4	3	3,5	3,5	4	2,5	3,5	Semantische Suche	3,6	
Wissen bewahren	Das nicht dokumentierte Wissen der Mitarbeiter nutzen	2,7	1,7	4	4,5	3,5	3,5	5	4,3	3,3	4,3	4	4,7	3,5	4,7	Triadengespräch	3,8	
		4,2	4,6	2	3,8	4	3	3,3	4,2	4,4	3	2,8	3,4	2,8	4	Blogs	3,5	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	0	5	CM-Prof	1,4
		4	3,5	3	4,7	3,3	3	3,7	3,3	2,7	3,7	3	3,7	4	3,7	Foren	3,5	
		3,2	4	2	3	1,8	3,2	2,6	3,4	4,4	3,2	3,4	3,4	3,5	3,6	Who's who/Prof	3,2	
		3,5	4,5	3,7	4,3	3,2	3,2	2,7	3	3,5	3,2	3,2	3,2	3	3,5	Wiki	3,4	
		2,7	1,7	4	4,5	3,5	3,5	5	4,3	3,3	4,3	4	4,7	3,5	4,7	Triadengespräch	3,8	
		4	3,5	4	4,5	3	3,5	3	3,5	4,5	1,5	3	3,5	2	2,5	Alumni (Xing)	3,3	
		3	5	2,5	5	2	5	3,5	3,5	4,5	4	4	4	4	4	4	Chechlisten	3,3
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	0	5	CM-Prof	1,4
Wissen bewahren	Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden	3,3	4	4,7	4	3	4,3	3,8	4	3,8	2,8	3	2,8	3,3	3,3	Fragebogen	3,6	
		1,5	2,7	3,5	4,7	4	4	3,5	4,3	3,5	3,3	2,7	4	3,7	3,7	Knowledge Café	3,5	
		4,4	4,4	2,7	4,7	3,7	3,2	3,3	3,6	3,6	3	3,1	3,3	3,2	3,4	SPIM	3,6	
		4,3	2,8	1,8	2,8	4,8	3,5	3,3	2,3	4,3	4,3	4,3	2,3	4,5	Externe Recherchequellen	3,5		
		4,6	4,6	2,7	4,2	4,4	4	3,6	4	4,6	4,2	4,2	4,2	2	4,6	Research Center	4,0	
		4,4	4,6	4,4	4,6	2,3	3	4,1	3,3	4,4	4	3,3	4	3	4,4	WCo	4,0	
		3,5	4,5	3,7	4,3	3,2	3,2	2,7	3	3,5	3,2	3,2	3,2	3	3,5	Wiki	3,4	
		3,3	4	4,7	4	3	4,3	3,8	4	3,8	2,8	3	2,8	3,3	3,3	Fragebogen	3,6	
		1,5	2,7	3,5	4,7	4	4	3,5	4,3	3,5	3,3	2,7	4	3,7	3,7	Knowledge Café	3,5	
		4,4	4,4	2,7	4,7	3,7	3,2	3,3	3,6	3,6	3	3,1	3,3	3,2	3,4	SPIM	3,6	

Abbildung 7: Vollständige Matrix nach dem Matrix-Entwurf (siehe Abbildung 4)

4.4 Matrix

Die in Kapitel 4.3 erstellte Matrix (siehe Abbildung 7) verfügt über drei Dimensionen: KM-Ziele, Beurteilungskriterien und KM-Tools (siehe Kapitel 2.4). Diese werden nachfolgend näher erläutert.

4.4.1 KM-Ziele

„Eine sinnvolle Anwendung von Instrumenten des Wissensmanagements bedingt eine explizite Setzung von Wissenszielen.“²⁴¹

Allgemein beschrieben, handelt es sich bei Zielen um einen gewünschten Zukunftszustand. Bei der Durchführung jeglicher KM-Aktivitäten, aber auch bei der Einführung von einzelnen KM-Tools, ist es von großer Bedeutung klare KM-Ziele zu definieren. Bei der Definition von KM-Zielen empfehlen viele Knowledge Manager diese an den Unternehmenszielen auszurichten. Die organisationalen Ziele sollten bewusst in KM-Ziele übersetzt werden.²⁴² Das bewusste Definieren von KM-Zielen soll eine Ergänzung der Planungsaktivitäten in einem Unternehmen darstellen.²⁴³

Die in der Matrix aufgenommenen KM-Ziele stammen aus Fachliteratur und Internetportalen, um auf nachweisbare Erfahrungen der Praxisliteratur zurückzugreifen. Diese wurden bei Bedarf im Workshop angepasst. Dieses Vorgehen wurde entgegen der allgemeinen Praxis und der Empfehlung von Probst, Raub und Romhardt²⁴⁴, KM-Ziele an Unternehmensziele auszurichten, gewählt. Da innerhalb des Workshops (siehe Kapitel 4.3.2) diese ausgewählt wurden, sind diese implizit eine Umsetzung der Unternehmensziele von PwC.

*„[KM – d. Verf.] verfolg[t] natürlich das generelle Ziel, Wissen zu generieren und zu identifizieren, zu strukturieren und zu speichern, zu verteilen und zu nutzen. Betrachtet man jedoch Unternehmen, die bereits [KM – d. Verf.] betreiben, so liegt deren Fokus teilweise auf sehr unterschiedlichen Themen.“*²⁴⁵ So verdeutlichte der Workshop „KM-Solutions unter der Lupe“, dass bei PwC der Schwerpunkt in den Wissensbau-

²⁴¹ Preissler; Roehl; Seemann (1997)

²⁴² Vgl. ebd.

²⁴³ Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 39

²⁴⁴ Ebd.

²⁴⁵ Sommerlatte; Antoni [Hrsg.] (2001) S. 39

steinen (siehe Kapitel 2.3) *Wissen entwickeln*, *Wissen (ver)teilen* und *Wissen bewahren* liegt.

Die für die Matrix ausgewählten elf KM-Ziele (siehe Kapitel 4.3) sind innerhalb der drei Wissensbausteine von Probst, Raub und Romhardt nach Priorität sortiert. Die Priorisierung war notwendig, da nicht alle KM-Ziele die gleiche Wichtigkeit im Unternehmen besitzen und nicht abzusehen war, für wie viele KM-Ziele in der Matrix aufgenommen werden sollen, um die Komplexität nicht unnötig zu erhöhen.

Innerhalb der folgenden KM-Zielbeschreibungen wird auf die Herkunft der KM-Ziele eingegangen und die vorgeschlagenen KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) alphabetisch aufgelistet. Außerdem werden ggf. einige KM-Tools im Zusammenhang mit dem KM-Ziel näher erläutert.

4.4.1.1 Wissen entwickeln

Für den Wissensbaustein *Wissen entwickeln* (siehe Kapitel 2.3) wurden zwei Ziele identifiziert. Die KM-Ziele *Vermeidung schon mal gemachter Fehler* und *Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln* sind nachfolgend näher erläutert.

4.4.1.1.1 Vermeidung schon mal gemachter Fehler

Top itservices²⁴⁶ stellen sechs Nutzenfaktoren aus KM-Projekten vor. Dazu gehört die „Vermeidung schon mal gemachter Fehler.“²⁴⁷ In dem Workshop (siehe Kapitel 4.3) wurden folgende KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) zum Erreichen des Ziels ausgewählt:

- Foren,
- FAQs,
- Handbücher,
- Lessons Learned und
- Mikroblogging

Das KM-Tool Mikroblogging (siehe Kapitel 2.4.1.24) wurde vorgeschlagen, da mit diesem KM-Tool schnell viele interessierte Personen wichtige Information bekommen können. Lessons Learned (siehe Kapitel 2.4.1.18) bietet die Möglichkeit Erfahrungen zu dokumentieren. Zum Sammeln der dokumentierten Erfahrungen eignen sich

²⁴⁶ Top itservices (@ 2007.02.07)

²⁴⁷ Ebd.

KM-Tools wie Foren (siehe Kapitel 2.4.1.10), FAQs (siehe Kapitel 2.4.1.11) und Handbücher (siehe Kapitel 2.4.1.13).

Innerhalb des Workshops wurde darauf hingewiesen, dass bei diesem KM-Ziel entscheidend ist, Fehler zuzugeben. Dieses Thema wird häufig in der Literatur behandelt und verweist darauf, dass in einem Unternehmen eine offene Kultur bestehen muss, um einen freizügigen Austausch zu fördern.²⁴⁸

4.4.1.1.2 Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln

In der 2002 durchgeführten Studie „Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft“²⁴⁹ wurden 497 Unternehmen²⁵⁰ nach der Bedeutung von 19 Motiven für das KM befragt.²⁵¹ Eines dieser Motive ist „Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln.“²⁵² Es wurde von 448 Unternehmen als ein wichtiges Motiv im KM eingestuft.²⁵³

Bei PwC wurden insgesamt ca. 960.000 Stunden²⁵⁴ für die Aus- und Fortbildung im Geschäftsjahr 2009 registriert. Dies bedeutet, dass im Durchschnitt für jeden Mitarbeiter 111²⁵⁵ Stunden im Jahr in seine Bildung investiert werden. Obwohl bereits in die Weiterbildung der PwC-Mitarbeiter investiert wird, stuften die Teilnehmer dieses Motiv als wichtig ein und nahmen es deshalb als KM-Ziel in der Matrix auf. Um dieses KM-Ziel zu erreichen, bieten sich folgende KM-Tools an:

- Interne Weiterbildung und
- KM-Marketing

Der Ausbau der Internen Weiterbildung kann mit einer unternehmensinternen Akademie erfolgen. Unter KM-Marketing wird die Darstellung von KM im Unternehmen verstanden. Diese soll die Mitarbeiter über die aktuellen Angebote informieren und dazu

²⁴⁸ Vgl. Davenport; Prusak (1998) S. 293 f.

²⁴⁹ Edler (@ 2003)

²⁵⁰ Ebd. S. 3

²⁵¹ Vgl. ebd. S. 6

²⁵² Ebd. S. 7

²⁵³ Vgl. ebd. S. 7

²⁵⁴ Engel; [u. a.] (@ 2010.09) S. 38

²⁵⁵ Ebd. S. 38

animieren mit den für sie relevanten KM-Informationen und KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) vertraut zu machen.

4.4.1.2 Wissen (ver)teilen

Mit sechs KM-Zielen wurde dem Wissensbaustein *Wissen (ver)teilen* (siehe Kapitel 2.3) die Meisten zugeordnet. Die Ziele sind wie folgt benannt: *Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten, Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen, Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter, Schaffung von Transparenz über das intern vorhandene Know-how, Interne und externe Netzwerke aufbauen und Zeit einsparen beim Suchen, Finden und Speichern von Dokumenten und Daten*. Sie sind nachfolgend ausführlich beschrieben.

4.4.1.2.1 Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten

Die Identifikation des Praxisproblems „Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten“²⁵⁶ erfolgte durch den ProWis-Shop (siehe Kapitel 4.1.3). Zur Lösung dieses Problems werden 24 KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) vorgeschlagen. Die im Workshop (siehe Kapitel 4.3) ausgewählten und in der Matrix aufgenommenen KM-Tools sind:

- Debriefings,
- Enterprise Information Portale,
- Expertenverzeichnis,
- Lessons Learned und
- Mikroartikel

Das Enterprise Information Portal (siehe Kapitel 2.4.1.6) sollte als zentrale Anlaufstelle für Informationsrecherchen ausgewählte Arbeitsergebnisse bereitstellen, die einer Qualitätssicherung unterzogen wurden. Die Gewinnung der Arbeitsergebnisse kann durch Debriefings (siehe Kapitel 2.4.1.4) geschehen. Mithilfe von Expertenverzeichnissen (siehe Kapitel 2.4.1.7), die Lebensläufe der Experten bereitstellen, kann das Identifizieren von Personen erfolgen, die an Projekten beteiligt waren. Diese erhalten gezielt eine Einladung zum jeweiligen Projekt-Debriefing. Ergebnisse eines Debriefings können u. a. Mikroartikel (siehe Kapitel 2.4.1.23) sein, die möglicherweise in einem Enterprise Information Portal gespeichert werden können.

²⁵⁶ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

Die Empfehlungen des ProWis-Shops decken sich bis auf das KM-Tool Lessons Learned, mit denen von den Befragten ausgewählt. Dies ist nicht verwunderlich, da das KM-Tool Lessons Learned nicht im „Methodenset“²⁵⁷ enthalten ist. Der ProWis-Shop empfiehlt zudem die KM-Tools Benchmarking, Best-Practice-Konzept, Checkliste (siehe Kapitel 2.4.1.3), Coaching, Communities of Practice, Foren (siehe Kapitel 2.4.1.10), Groupware Systeme (siehe Kapitel 2.4.1.12), Learning History, Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.4.1.28), Wikis (siehe Kapitel 2.4.1.30) und Blogs (siehe Kapitel 2.4.1.2)²⁵⁸, die den Workshop-Teilnehmern ebenso zur Auswahl aus dem *KM-Solution Katalog* (Anhang 2 S. 17) standen. Eine Einschätzung, aus welchen Gründen die vom ProWis-Shop aufgelisteten KM-Tools nicht aufgenommen wurden, ist schwierig. Anzunehmen ist, dass die Teilnehmer sich auf Ihre Erfahrungen stützten und andere Lösungen als die ihnen vertrauten nicht weiter in Betracht gezogen haben.

4.4.1.2.2 Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen

Der ProWis-Shop (siehe Kapitel 4.1.3) identifizierte 20 KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) aus seinem „Methodenset“²⁵⁹ zur Lösung des Problems „Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen.“²⁶⁰ Zu den vom Workshop (siehe Kapitel 4.3) und im ProWis-Shop vorgeschlagenen KM-Tools gehören Enterprise Information Portale (siehe Kapitel 2.4.1.6). Das Verwenden von Formatvorlagen (siehe Kapitel 2.4.1.9) und Internen Recherchequellen (siehe Kapitel 2.4.1.25.1) wurde jedoch nicht vom ProWis-Shop vorgeschlagen. Die Liste der im Workshop identifizierten KM-Tools beläuft sich auf drei KM-Tools:

- Enterprise Information Portale,
- Formatvorlagen und
- Interne Recherchequellen

Um das KM-Ziel mit einem Enterprise Information Portal zu erreichen, sollte es die gleichen Anforderungen wie das in Kapitel 4.4.1.2.1 beschriebene Enterprise Information Portal erfüllen. Formatvorlagen können bestehendes Wissen aufnehmen und anderen zur Verfügung stellen. Das KM-Tool Interne Recherchequellen wurde ausge-

²⁵⁷ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009)

²⁵⁸ Vgl. ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007b)

²⁵⁹ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009)

²⁶⁰ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

wählt, weil in diesen Informationen (siehe Kapitel 2.1) gespeichert sind, die bei Projekten und Erbringung von Dienstleistungen einfließen.

4.4.1.2.3 Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter

Sommerlatte und Antoni²⁶¹ identifizierten als mögliches KM-Ziel die „Verfügbarkeit von Kundeninformationen für jeden Mitarbeiter.“²⁶² Von den Teilnehmern des Workshops (siehe Kapitel 4.3) wurde angemerkt, dass die Kundeninformationen nicht für jeden Mitarbeiter zur vollen Verfügung stehen sollten und aus Vertraulichkeitsgründen auch nicht dürfen. Probst, Raub und Romhardt²⁶³ sind ebenso der Meinung, dass nicht jeder Mitarbeiter den selben Wissensstand bezüglich der Kundeninformationen haben muss.²⁶⁴ Die Kundeninformationen sollten nur bestimmten Zielgruppen zugänglich sein. Deshalb wurde das KM-Ziel von Sommerlatte und Antoni zu *Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter* umgewandelt. Die KM-Tools (siehe Kapitel 2.4), die sich für dieses KM-Ziel eignen sind:

- Enterprise Information Portale,
- Externe Recherchequellen,
- Groupware Systeme,
- Internationale Kundendatenbanken,
- Nationale Kundendatenbanken,
- Research Center und
- Datenerfassungs- und Analysesysteme

Die Kundeninformationen können von den Mitarbeitern oder vom Research Center (siehe Kapitel 2.4.1.26) in Externen Recherchequellen (siehe Kapitel 2.4.1.25.2) ermittelt oder durch ein Datenerfassungs- und Analysesystem (siehe Kapitel 2.4.1.4) gesammelt werden. Die gewonnenen Informationen (siehe Kapitel 2.1) können in Groupware Systemen (siehe Kapitel 2.4.1.12), nationalen oder internationalen Kundendatenbanken (siehe Kapitel 2.4.1.21) gespeichert und einem eingeschränkten Nutzerkreis zur Verfügung gestellt werden.

²⁶¹ Sommerlatte; Antoni [Hrsg.] (2001)

²⁶² Ebd. S. 41

²⁶³ Probst; Raub; Romhardt (2010)

²⁶⁴ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 30

4.4.1.2.4 Schaffung von Transparenz über das intern vorhandene Know-how

Das KM-Ziel *Schaffung von Transparenz über das intern vorhandene Know-how* ist das im Workshop umformulierte Problem „Schaffung von Transparenz über die intern vorhandenen Kompetenzen“²⁶⁵. Den Teilnehmern des Workshops (siehe Kapitel 4.3) war es wichtig zwischen Kompetenz und Know-how zu unterscheiden. In Unternehmen gelten als Kompetenzen „Ressourcen und Fähigkeiten“²⁶⁶. Unter Know-how wird in der Fachliteratur der praktische Teil des impliziten Wissens (siehe Kapitel 2.2) verstanden.²⁶⁷ Die Teilnehmer des Workshops erhoffen durch die Anwendung der vorgeschlagenen KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) bei PwC eine Klarheit über das personenbezogene vorhandene Know-how zu generieren. Zur Erreichung dieses KM-Ziels wurden zwei KM-Tools vorgeschlagen:

- Interne Expertenverzeichnisse und
- Wissenslandkarte

Der ProWis-Shop regt, wie die Teilnehmer des Workshops, zum Einsatz der beiden aufgelisteten KM-Tools an. Zusätzlich schlägt er noch 32 weitere KM-Tools vor.

Sowohl Interne Expertenverzeichnisse (siehe Kapitel 2.4.1.7.1) als auch Wissenslandkarten (siehe Kapitel 2.4.1.31) eignen sich für das Identifizieren von Experten. Dadurch wird die nötige Transparenz über das im Unternehmen verfügbare Know-how gewährleistet.

Das hier thematisierte KM-Ziel wurde innerhalb des Workshops dem Wissensbaustein *Wissen (ver)teilen* zugeordnet. Jedoch könnte es besser in dem Baustein *Wissen identifizieren* von Probst, Raub und Romhardt²⁶⁸ aufgehoben sein, da dieser Baustein alle Maßnahmen beinhaltet, die zur Transparenz von internem und externem vorhandenem Wissen in einem Unternehmen (siehe auch Kapitel 2.3) führen. Expertenverzeichnisse und Wissenslandkarten gehören zum Baustein *Wissen identifizieren*, da sie zum Erreichen dieses Ziels dienen.²⁶⁹ Da jedoch dieses KM-Ziel im Workshop von den Teilnehmern zu dem Baustein *Wissen (ver)teilen* zugeordnet wurde, befindet er sich dort.

²⁶⁵ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

²⁶⁶ Schreyögg; Conrad [Hrsg.] (2006) S. 3

²⁶⁷ Gust von Loh (2009) S.18

²⁶⁸ Probst; Raub; Romhardt (2010)

²⁶⁹ Vgl. ebd. S. 61

4.4.1.2.5 Interne und externe Netzwerke aufbauen

Das KM-Ziel sowohl interne als auch externe Netzwerke zum Wissenstransfer aufzubauen, wurde innerhalb des Workshops festgelegt. Es hat zum Ziel, die Zusammenarbeit in Netzwerken und verstärkt eine Vernetzung z. B. mit externen Dritten wie Hochschulen und Mandanten zu fördern. Um dies zu erreichen, kommen folgende KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) in Frage:

- Interne Expertenverzeichnisse und
- Wissenslandkarten

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel (siehe Kapitel 4.4.1.2.4) beschrieben, eignen sich die KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) Interne Expertenverzeichnisse (siehe Kapitel 2.4.1.7.1) und Wissenslandkarten (siehe Kapitel 2.4.1.31) für die Identifizierung von Experten. Interne Expertenverzeichnisse eignen sich, da diese Kontaktinformationen bereitstellen, die den Aufbau und die Pflege von Netzwerken unterstützen.

Für die Erstellung und den Ausbau externer Netzwerke könnte noch das KM-Tool Externe Expertenverzeichnisse ergänzt werden. Dieses wurde nicht von den Teilnehmern des Workshops ausgewählt und ist deshalb nicht Bestandteil der Matrix.

4.4.1.2.6 Zeit einsparen beim Suchen, Finden und Speichern von Dokumenten und Daten

Der ProWis-Shop (siehe Kapitel 4.1.3) stellt drei Beispiele für die Vereinbarung von Zielen während der Einführung von KM in der Phase *Ziele & Lösungen* (siehe Kapitel 4.1.2) vor. Eines davon ist das Ziel „Zeit einsparen beim Suchen und Speichern von Dokumenten und Daten.“²⁷⁰ Die Teilnehmer des Workshops stimmten einstimmig dafür, dieses KM-Ziel um das Finden von Dokumenten und Daten zu ergänzen. Somit wurde das KM-Ziel *Zeit einsparen beim Suchen, Finden und Speichern von Dokumenten und Daten* benannt, für das folgende KM-Tools ausgewählt wurden:

- Enterprise Information Portale,
- Informationssysteme,
- Intranets,
- Semantische Suchmaschinen und
- Suchmaschinen

²⁷⁰ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@)

Gut gepflegte Datenbestände in Enterprise Information Portalen (siehe Kapitel 2.4.1.6), Informationssystemen (siehe Kapitel 2.4.1.15) oder Intranets (siehe Kapitel 2.4.1.16) können das Suchen, Finden und Speichern von Dokumenten und Daten (siehe Kapitel 2.1) unterstützen. Entscheidend ist die einfache Bedienung, damit jeder Mitarbeiter schnell Dokumente oder Daten speichern kann. Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.4.1.28) oder spezielle Semantische Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.4.1.27) sollen dazu beitragen, Suchzeiten zu reduzieren.

4.4.1.3 Wissen bewahren

Dem Wissensbaustein *Wissen bewahren* (siehe Kapitel 2.3) sind drei KM-Ziele zugeordnet. Sie lauten *Das nicht dokumentierte Wissen der Mitarbeiter nutzen*, *Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden* und *Wissen von außerhalb der Unternehmung besser erfassen und anwenden*. Diese sind nachfolgend näher erläutert.

4.4.1.3.1 Das nicht dokumentierte Wissen der Mitarbeiter nutzen

Das Ziel „Das nicht dokumentierte Wissen der Mitarbeiter erfassen“²⁷¹ wurde als KM-Motiv innerhalb der Studie „Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft“²⁷² von 437 Unternehmen als mittel wichtig eingestuft.²⁷³ Hinter diesem Motiv kann sich das Ziel verbergen implizites Wissen (siehe Kapitel 2.2) des Mitarbeiters zu explizieren oder impliziten Wissensaustausch anzuregen.

Das Motiv wurde im Workshop angepasst zu *Das nicht dokumentierte Wissen der Mitarbeiter nutzen*, da bei dieser Formulierung sowohl die Nutzung des impliziten Wissens eines Mitarbeiters als auch die Erfassung in KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) wie z. B. Blogs (siehe Kapitel 2.4.1.2) und Wikis (siehe Kapitel 2.4.1.30) verstanden werden kann. Zur Erreichung dieses KM-Ziels wurden folgende KM-Tools ausgewählt:

- Blogs,
- Foren,
- Triadengespräche,
- Unternehmensinternes Expertenverzeichnis und
- Wikis

²⁷¹ Edler (@ 2003) S. 7

²⁷² Ebd.

²⁷³ Vgl. ebd. S. 7

Um den Austausch von implizitem Wissen zu unterstützen, eignen sich Triadengespräche (siehe Kapitel 2.4.1.29). Interne Expertenverzeichnisse (siehe Kapitel 2.4.1.7.1) eignen sich zum Erreichen des KM-Ziels, denn dieses KM-Tool erleichtert das Ausfindig machen von Ansprechpartnern. Blogs, Wikis und Foren (siehe Kapitel 2.4.1.10) sind als Speichermedium des explizierten Wissens (siehe Kapitel 2.2) geeignet.

Entscheidend bei der Erfassung des Wissens kann der Zeitpunkt sein. Eine Erfassung könnte z. B. beim Eintritt oder Verlassen eines Mitarbeiters des Unternehmens oder nach einer Schulung stattfinden. Das KM-Ziel spielt jedoch bei dem Verlassen von Mitarbeitern eine tragende Rolle, insbesondere da bei PwC eine hohe Fluktuationsrate herrscht. Die Fluktuationsrate bei PwC lag mit 14,3 % im Geschäftsjahr 2008/09 branchentypisch hoch. Der Anteil von Mitarbeiter unter 30 Jahren hat eine Fluktuation von 38 %.²⁷⁴

Die demografische Entwicklung fand innerhalb des Workshops (siehe Kapitel 4.3) ebenso Erwähnung, da das altersbedingte Verlassen vieler erfahrener Mitarbeiter bevorsteht.

4.4.1.3.2 Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden

„Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden“²⁷⁵ ist ein KM-Ziel, das vom ProWis-Shop (siehe Kapitel 4.1.3) identifiziert wurde. Insgesamt schlägt der ProWis-Shop 24 von 55 KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) aus seinem „Methodenset“²⁷⁶ zur Lösung dieses Problems vor. Nur der Einsatz des KM-Tools Checklisten (siehe Kapitel 2.4.1.3) stimmt mit den Vorschlägen, sowohl des ProWis-Shops als auch des Workshops (siehe Kapitel 4.3) überein. Die im Workshop identifizierten KM-Tools sind:

- Checklisten,
- Externe Expertenverzeichnisse,
- Fragebögen,
- Knowledge Cafés,
- Kundenprofile und
- Triadengespräche

²⁷⁴ Vgl. Engel; [u. a.] (@ 2010.09)

²⁷⁵ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

²⁷⁶ ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009)

Der Umstand, unter dem ein Wissensträger das Unternehmen verlässt, beeinflusst maßgeblich die Bereitschaft das eigene Wissen zu teilen. Die Erfassung wird vermutlich vermehrt bei sehr erfahrenen Mitarbeitern durchgeführt, die PwC altersbedingt verlassen.

Externe Expertenverzeichnisse (siehe Kapitel 2.4.1.7.2) können den Kontakt zu ausgeschiedenen oder als Alumni bezeichnete ehemalige Mitarbeiter fördern. Somit bleibt das implizite Wissen des Ausgeschiedenen zu einem gewissen Grad weiterhin für das Unternehmen verfügbar. Könnte eine Sicherung des Wissens aus Gründen wie z. B. Zeitmangel nicht stattfinden, wäre das Wissen für das Unternehmen nicht völlig verloren. Ideal ist eine ständige Kontrolle darüber, welches Wissen für das Unternehmen relevant ist und einer Sicherung bedarf. Das Anlegen von Kundenprofilen (siehe Kapitel 2.4.1.21) scheint sinnvoll, da sie Auskunft über die zuständigen Mitarbeiter und Experten geben. Dies kann Hinweise liefern, welches Mitarbeiterwissen möglicherweise für das Unternehmen gesichert werden soll, auch wenn nicht in absehbarer Zeit der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Die Sicherung des impliziten Wissens (siehe Kapitel 2.2) der Identifizierten Experten kann z. B. durch Triadengespräche (siehe Kapitel 2.4.1.29) oder Knowledge Cafés (siehe Kapitel 2.4.1.19) erfolgen. Klassischerweise ist ein Knowledge Café nicht zur Erreichung dieses KM-Ziels gedacht, jedoch ist es ein KM-Tool, das den Wissenstransfer erleichtert und deshalb hier Verwendung finden kann. Triadengespräche sichern Wissen eines aus persönlichen Gründen Ausscheidenden Mitarbeiters, in einem Verhältnis von eins zu eins. Im Vergleich macht das Knowledge Café das Wissen eines Ausscheidenden für eine Gruppe von Teilnehmern zugänglich. Checklisten (siehe Kapitel 2.4.1.3) und Fragebögen (siehe Kapitel 2.4.1.8) können den Prozess des Explizierens (siehe Kapitel 2.2) unterstützen.

4.4.1.3.3 Wissen von außerhalb der Unternehmung besser erfassen und anwenden

„Wissen von außerhalb der Unternehmung besser erfassen und anwenden“²⁷⁷ gehört zu den Motiven, die innerhalb der Studie „Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft“²⁷⁸ mit einer geringen Bedeutung von 440 Unternehmen eingestuft wurden.²⁷⁹ Dennoch wurde es im Rahmen des Workshops (siehe Kapitel 4.3) als notwendiges KM-Ziel aufgenommen.

²⁷⁷ Edler (@ 2003) S. 7

²⁷⁸ Ebd.

²⁷⁹ Vgl. ebd. S. 6

Zur Erfassung des externen Wissens (siehe Kapitel 2.2) kommen Techniken, wie Wettbewerbskontrollen und Trendscouting zum Einsatz, wodurch aus dem erworbenen Wissen (siehe Kapitel 2.1) Informationen (siehe Kapitel 2.1) entstehen, die den Mitarbeitern in Groupware Systemen (siehe Kapitel 2.4.1.12) oder Wikis (siehe Kapitel 2.4.1.30) zur Verfügung gestellt werden. Auf die recht aufwendige Pflege dieser KM-Tools (siehe Kapitel 2.4), die durch das Achten auf Aktualität der Informationen entsteht, wurde im Workshop hingewiesen. Die im Workshop ausgewählten KM-Tools sind:

- Abonnements,
- Externe Recherchequellen ,
- Groupware Systeme,
- Research Center und
- Wikis

Mithilfe von Abonnements (siehe Kapitel 2.4.1.1) kann die Versorgung von Informationen außerhalb des Unternehmens, wie z. B. aus Externen Recherchequellen (siehe Kapitel 2.4.1.25.2) sichergestellt werden. Ein Research Center (siehe Kapitel 2.4.1.26) kann ebenfalls die Sicherung externer Informationen unterstützen.

4.4.2 Beurteilungskriterien

Innerhalb des Workshops „KM Solutions unter der Lupe“ (siehe Kapitel 4.3) wurden von den Teilnehmern 14 Beurteilungskriterien identifiziert. Bei den Beurteilungskriterien handelt es sich um eine Beurteilung der KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) in Bezug auf deren geschäftliche, betriebliche und technischer Leistungsfähigkeit. Die Beurteilungskriterien lauten:

Rechtzeitigkeit der Bereitstellung: Der Indikator untersucht die rechtzeitige Verfügbarkeit von Daten (siehe Kapitel 2.1) und Informationen (siehe Kapitel 2.1) innerhalb von KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) und im Austausch mit anderen.

Zugriffsoffenheit: Beschreibt die Möglichkeit der Öffnung für viele bzw. jeden Nutzer.

Zugriffsbeschränkung: Beschreibt die Möglichkeit der Einschränkung für einzelne Benutzergruppen.

Zielgruppenorientierung: Gibt Auskunft über die Ausrichtung auf eine definierte Zielgruppe.

Daten- und Informationsqualität und -aktualität: Bewertet die Qualität und Aktualität der Daten und Informationen, die das KM-Tool bereitstellt.

Notwendige Komplexität: Beschreibt die Ausgewogenheit der Struktur. Zu komplexe KM-Tools schränken die Möglichkeiten des Nutzers ein, das KM-Tool vollständig zu verstehen. Dagegen spiegeln zu einfache KM-Tools nicht die Realität des Geschäfts oder der Organisation wider. Bei der Beurteilung kann ein Faktor die Anzahl von Kategorien und Schlagworten sein.

Akzeptanz: Gibt Auskunft darüber, wie gut das KM-Tool von den Mitarbeitern angenommen wird.

Nutzerfreundlichkeit/Intuitivität/Voraussetzung: Gibt Auskunft über die Nutzerfreundlichkeit, intuitive Bedienbarkeit sowie Notwendigkeit spezieller Vorkenntnisse.

Verlässlichkeit/Verfügbarkeit: Beschreibt den Grad der Funktionalität und Verfügbarkeit eines KM-Tools. Ein möglicher Indikator ist die Stabilität eines IT-Programms.

Effizienzsteigerung: Beschreibt die Erhöhung der Effizienz, die durch das KM-Tool realisiert wird. Ein Vergleich zwischen dem Zustand vor und nach dem Einsatz des KM-Tools kann bei der Beurteilung helfen.

Wichtigkeit für Geschäftserfolg/Integration im Geschäftsprozess: Bewertet, ob das KM-Tool hilft, das Unternehmensgeschäft zu unterstützen und wie gut es im Geschäftsprozess verankert ist. Indikator für die Integration im Geschäftsprozess kann die tatsächliche Nutzung, Sichtbarkeit bzw. Wahrnehmung des KM-Tools sein.

Strategiekonform: Beurteilt die strategische Positionierung des KM-Tools. Dabei kann unterschieden werden, ob ein KM-Tool wichtig oder unwichtig für die KM-Strategie ist.

Kosten: Bewertet die Kosten, die bei der Anschaffung im Unternehmen für die einmalige oder regelmäßige Weiterentwicklung und bei der fachlichen Betreuung entstehen.

Nutzen: Bewertet die Erfüllung der Bedürfnisse der Nutzer (z. B. Zeiteinsparung).

4.4.3 KM-Tools

Für die Matrix wurden insgesamt 34 KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) innerhalb des Workshops (siehe Kapitel 4.3) ausgewählt. Die KM-Tools entstammten größtenteils dem bereitgestellten *KM-Solution Katalog* (siehe Anhang 2 S. 17). Die einzelnen KM-Tools, die in der Matrix Verwendung finden, wurden in Kapitel 2.4 näher erläutert. Bei der Auswahl stehen jedem KM-Ziel mindestens zwei und höchstens sechs alternative KM-Tools zur Auswahl (siehe Kapitel 4.4.1). Selbstverständlich können parallel mehrere KM-Tools zum Einsatz kommen und ggf. führt erst die Kombination von einigen KM-Tools zum gewünschten Ziel. Der Einsatz der angebotenen KM-Tools ist aber keine Garantie zur Erreichung der KM-Ziele. Dagegen ist die Erfüllung mehrerer KM-Ziele nicht ausgeschlossen. Ähnlich beschreiben es auch Lucko und Trauner²⁸⁰, da einige KM-Tools nicht nur einen, sondern mehrere Wissensbausteine (siehe Kapitel 2.3) beeinflussen und verbessern.²⁸¹

4.5 Matrix-Anwendung

In diesem Kapitel wird zuerst die Verwendung der erstellten Matrix-Anwendung erläutert und anschließend die Verwendung der Matrix-Anwendung im Zusammenhang mit den vorhandenen Auswahlverfahren (siehe Kapitel 4.1) betrachtet.

4.5.1 Verwendung der Matrix-Anwendung

Die Matrix wurde für die Verwendung aller PwC-Mitarbeiter erstellt. (siehe Kapitel 1). Sie kann in jedem Geschäftsfeld (siehe Kapitel 3) von PwC eingesetzt werden.

Mit den vielfältigen und an den Bedürfnissen von PwC orientierten KM-Zielen, ist es möglich, die KM-Tool-Auswahl selbstständig und ohne Hilfe eines Knowledge Managers durchzuführen. Die Matrix unterstützt sowohl die Suche nach KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) anhand analytischer Beurteilungskriterien als auch ganz explorativ nach KM-Zielen. Daher können Anwender auch ohne den vorherigen Einsatz von Analyse-Tools Empfehlungen von den Empfehlungen der Matrix für ihr eigenes KM erhalten.

Nach der Erstellung der Matrix (siehe Abbildung 7) auf Basis des konzipierten Entwurfs (siehe Abbildung 4) wurde festgestellt, dass eine statische Matrix für eine individuelle Verwendung weniger geeignet ist. Deshalb wurde eine Matrix-Anwendung (siehe Anhang 5) mithilfe des Programms Microsoft Excel (im Folgenden: Excel) erstellt. Es wur-

²⁸⁰ Lucko; Trauner (2002)

²⁸¹ Vgl. ebd. S. 57

de das Programm Excel ausgewählt, weil die Handhabung dieses Programms bekannt ist und es allen Mitarbeitern von PwC (siehe Kapitel 3) zur Verfügung steht.

Die Matrix-Anwendung bietet eine individuelle Anpassung des Auswahlverfahrens und die Möglichkeit die Matrix um neue KM-Ziele und KM-Tools zu ergänzen. Für die einzelnen Bereiche wurden in dem Dokument mehrere Registerblätter angelegt. Das erste Registerblatt ist der Ausgangspunkt der Anwendung. In ihm werden die einzelnen Registerblätter vorgestellt und das Vorgehen für eine Erweiterung der Matrix-Anwendung beschrieben.

Die in Kapitel 4.4 beschriebenen Dimensionen werden in der Matrix-Anwendung anders als in der Matrix aufgeteilt. Die Dimensionen *KM-Tools* und *Beurteilungskriterien* finden in dem Registerblatt *KM-Solution-Überblick* (siehe Abbildung 8) Verwendung. Hier wurden alle 34 KM-Tools (siehe Kapitel 4.4.3) alphabetisch aufgelistet. Die aus der Umfrage des Workshops ermittelten Beurteilungswerte werden in diesem Blatt den KM-Tools zugeordnet. Außerdem werden die Beurteilungskriterien kurz erläutert. Um einen Eindruck zu gewinnen, welche KM-Tools in den einzelnen Beurteilungskriterien ihre Stärken und Schwächen haben, wurden die oberen und unteren 10 % der Beurteilungswerte farblich hervorgehoben. Die oberen 10 % wurden grün und die unteren 10 % wurden rot markiert, wie man auch der Legende entnehmen kann. Da bei der Auswertung der Umfrage festgestellt wurde, dass es einige Werte gibt, die mit dem derzeitigen Beantwortungsstand nicht zuverlässig sind, wurden diese durch eine größere und fette Schrift hervorgehoben (siehe Kapitel 4.3.4). Die Werte in diesem Registerblatt können von jedem Benutzer individuell nach eigenem Ermessen angepasst werden. Dies kann besonders dann nützlich sein, wenn eine Ausprägung eines KM-Tool sich verändert und deshalb neu beurteilt werden muss. Es können auch weitere KM-Tools hinzugefügt werden, um sie mit den bereits beurteilten KM-Tools zu vergleichen oder um sie KM-Zielen zuzuordnen. Da bei der Beurteilung in der Umfrage (siehe Kapitel 4.3) eine Rangskala von eins bis fünf verwendet wurde, sind die Eingabewerte der Tabelle auf Dezimalzahlen zwischen eins und fünf beschränkt.

Abbildung 8: Registerblatt KM-Solutions-Überblick der Matrix-Anwendung

Sollte für die Verwendung der Matrix-Anwendung kein geeignetes KM-Ziel zur Auswahl stehen, so kann ein neues KM-Ziel an dieser Stelle ergänzt werden. Die Definition eines neuen KM-Ziels kann wie in Kapitel 4.3 beschrieben aus Fachliteratur und Internetportalen entnommen werden und in einem Workshop bestätigt werden. Alternativ kann auch individuell ein KM-Ziel formuliert werden. Dafür eignet sich die Orientierung an den Kriterien des Akronyms SMART und wenn möglich an den Unternehmenszielen (siehe Kapitel 4.4.1). SMART stammt aus dem Projektmanagement und wird für die eindeutige Zieldefinition eingesetzt. Es wird im Deutschen wie folgt übersetzt:

- ²⁸² Probst; Raub; Romhardt (2010)

- Achievable = realistisch,
- Relevant = bedeutsam und
- Time phased = terminiert.²⁸³

Diese Kriterien sollte ein KM-Ziel erfüllen, damit es zielführend formuliert ist. KM-Ziele sollten quantifizierbar und mit möglichst harten Messkriterien hinterlegt sein. Dadurch werden Erfolg sowie Misserfolg des KM-Tools messbar und somit bewert- und überprüfbar. Abschließend ist dazu anzumerken, dass KM-Ziele den angestrebten Zukunftszustand beschreiben sollten. Die KM-Ziele der Matrix (bis auf einzelne Ausnahmen) sind allgemein formuliert der Fachliteratur und Internetportalen entnommen (siehe Kapitel 4.3). Deshalb empfiehlt es sich, nach der Entscheidung für ein KM-Ziel, dieses auch an die Rahmenbedingungen spezifisch umzuformulieren.

Wissensbaustein	KM-Ziel	KM-Solution	Mittelwert
Wissen entwickeln	Vermeidung schon mal gemachter Fehler	FAQ	3,4
	Vermeidung schon mal gemachter Fehler	Foren	3,5
	Vermeidung schon mal gemachter Fehler	Twitter	3,2
	Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln	KM Marketing	3,8
	Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln	PwC Academy	3,7
Wissen (ver)teilen	Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten	Citation	3,5
	Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten	CV-Datenbank	4,0
	Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten	Debriefing	3,6
	Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten	Gateway	3,7
	Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten	Lessons Learned	3,6
	Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen	Gateway	3,7
	Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen	Interne Wissensquellen	3,4
	Nutzung bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen	Proposalvorlagen	3,5
	Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter	Client First	3,4
	Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter	Externe Recherchequellen	3,3
	Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter	Global Client Portal (GCP)	3,6
	Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter	Research Center	3,7
	Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter	Service Platform	3,5
	Verfügbarkeit von Kundeninformationen für (jeden) Mitarbeiter	WCo	4,0
	Schaffung von Transparenz über das intern vorhandene Know-How	PeopleFind	3,2
	Schaffung von Transparenz über das intern vorhandene Know-How	Who's who/Profil	3,2
	Interne und externe Netzwerke aufbauen	PeopleFind	3,2
	Interne und externe Netzwerke aufbauen	Who's who/Profil	3,2

Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Registerblatt *KM-Ziele* der Matrix-Anwendung

In dem Registerblatt *Auswahl-Tool* (siehe Abbildung 10) werden alle Dimensionen zusammengeführt und ausgewertet. Es ist das Kernstück der Matrix-Anwendung und wertet die Inhalte der Registerblätter *KM-Solution-Überblick* und *KM-Ziele* aus.

²⁸³ Voland (2008) S.5

Um das Auswahl-Tool zu verwenden, wählt der Nutzer zuerst ein KM-Ziel aus, das automatisch den KM-Zielen der entsprechenden Registerblatts entnommen wird. Nach der Auswahl werden die KM-Tools angezeigt, die sich für die Erreichung des ausgewählten KM-Ziels eignen. Die geeigneten KM-Tools werden in einer neuen Tabelle aufgenommen und die zugehörigen Beurteilungskriterien und -werte des Registerblatts KM-Solution-Überblick ausgegeben. Sollte dem Nutzer ein KM-Tool unbekannt sein, ist es ratsam Informationen (siehe Kapitel 2.1) zu dem betreffenden KM-Tool einzuholen. Hierfür ist bei PwC das eigene Intranet (siehe Kapitel 2.4.1.17) zu empfehlen. Sollte bei diesem Schritt bereits eindeutig sein, welches KM-Tool eingeführt oder verbessert werden soll, kann eine Kontrolle darüber, ob das favorisierte KM-Tool tatsächlich geeignet und zielführend ist, mithilfe der Matrix-Anwendung erfolgen.

In der Tabelle besteht die Möglichkeit den Beurteilungskriterien Prioritäten zuzuweisen. Hierfür muss der Anwender die Beurteilungskriterien, die in dem Registerblatt *KM-Solutions-Überblick* beschrieben sind, verstanden haben und entscheiden, welche für die Erreichung des KM-Ziels von besonderer Bedeutung sind. Zur Einschätzung der Wichtigkeit der Beurteilungskriterien werden dem Nutzer vier Prioritätsstufen angeboten:

- 0 = unerheblich,
- 1 = interessant,
- 2 = sehr wichtig und
- 3 = besonders wichtig

Den Prioritätsstufen wurden Zahlenwerte von null bis drei zugeordnet, die bei der Auswertung eine gewichtete Rolle spielen. Die Prioritätsstufe *unerheblich* drückt aus, dass dieses Kriterium keine Rolle bei der Auswahl spielt und wird deshalb mit dem Wert null versehen. *Interessant* hingegen signalisiert, dass eine hohe Ausprägung wünschenswert erscheint, jedoch nicht notwendig ist. Dieser Prioritätsstufe wurde deshalb eine Gewichtung von eins zugeordnet und als Standardwert voreingestellt. Dagegen bedeutet *sehr wichtig*, dass dem ausgewählten Beurteilungskriterium eine hohe Gewichtung zukommen sollte und es deshalb das doppelte Gewicht bei der Auswertung erhält. Die Prioritätsstufe *besonders wichtig* fällt mit dem dreifachen Faktor ins Gewicht.

Bei der gewichteten Berechnung werden die Beurteilungswerte jedes KM-Tools mit dem Wert der Prioritätsstufe multipliziert und als *Erreichter Wert* ausgegeben. Zusätzlich wird angegeben, welchen höchsten Wert ein KM-Tool erhalten würde, wenn die

höchste Prioritätsstufe ausgewählt worden wäre, damit der Nutzer einschätzen kann, wie viel Potenzial in einem KM-Tool steckt. Diese Berechnung ist mit einer Einschränkung verknüpft. Bei der Vergabe der Prioritätsstufe *besonders wichtig* wird der Beurteilungswert des KM-Tools auf eine vergebene *Mindestanforderung* kontrolliert. Als Standardwert für die Mindestanforderung ist der Wert vier vorgegeben. Dies kann jedoch individuell angepasst werden. Sollte diese Mindestanforderung nicht erreicht, wird das Kriterium als *K. o.* eingestuft.

Dies bedeutet an dem Beispiel *Akzeptanz*, dass bei einer *besonders wichtigen* Priorisierung der Beurteilungswert für Akzeptanz des KM-Tools gleich vier oder höher sein muss. Wenn der Beurteilungswert unter der Mindestanforderung liegt, wird angenommen, dass das KM-Tool sich bei der vorgenommenen Priorisierung nicht eignet und somit *K. o.* ist. Deshalb wird dieses KM-Tool für die weitere Betrachtung nicht vorgeschlagen.

In der Ergebnisspalte werden für jedes KM-Tool die einzelnen Produkte addiert. Die daraus resultierenden Werte werden mit denen der anderen KM-Tools verglichen und farblich ausgewertet. Der höchste Wert erhält ein kräftiges grün und der niedrigste wird gelb hervorgehoben (siehe Abbildung 10). Durch die resultierende Besten-Liste kann nun eine Auswahl erfolgen.

Sollten durch die Priorisierung kein KM-Tool zur Auswahl stehen, weil alle mindestens ein Beurteilungskriterium besitzen, das *K. o.* ist, bedeutet dies, dass eine Erweiterung der Matrix um weitere KM-Tools erfolgen sollte.

Alle eben beschriebenen Berechnungen werden während der Eingabe automatisch durchgeführt und der Nutzer erhält somit eine sofortige Auswertung zu den getätigten Eingaben.

KM-Ziel: Verm...ung schon mal gemachter Fehler

KM-Solutions

CoP
FAQ
Foren
Lessons Learned
Twitter

Bitte wählen Sie mithilfe des Filter-Buttons ein KM-Ziel aus, das Sie erreichen möchten..

Sie haben die Möglichkeit in den blauen Feldern die Priorität und Mindestanforderung anzupassen.

Priorität
0 = unerheblich
1 = interessant
2 = sehr wichtig
3 = besonders wichtig (kann als K. o. - Kriterium fungieren, denn es ist von der Mindestanforderung abhängig)

Priorität

Mindestanforderung

CoP
Maximal zu erreichender Wert
Erreichter Wert

FAQ
Maximal zu erreichender Wert
Erreichter Wert

Foren
Maximal zu erreichender Wert
Erreichter Wert

Lessons Learned
Maximal zu erreichender Wert
Erreichter Wert

Twitter
Maximal zu erreichender Wert
Erreichter Wert

Ergebnis

3,7
11,2
3,7
3,4
10,1
3,4
3,5
10,6
3,5
3,6
10,7
3,6
3,2
9,6
3,2

Rechtzeitigkeit der Bereitstellung	Zugriffsoffenheit	Zugriffsbeschränkung	Zielgruppenorientierung	Daten- und Informationsqualität und -Aktualität
1	1	1	1	1
4	4	4	4	4
4	5	2	4,5	3,8
12	15	6	13,5	11,4
4	5	2	4,5	3,8
3	4,7	1,7	4	3
9	14,1	5,1	12	9
3	4,7	1,7	4	3
4	3,5	3	4,7	3,3
12	10,5	9	14,1	9,9
4	3,5	3	4,7	3,3
3	4	3	3,5	3,4
9	12	9	10,5	10,2
3	4	3	3,5	3,4
4,8	4,3	2,3	3,5	2,8
14,4	12,9	6,9	10,5	8,4
4,8	4,3	2,3	3,5	2,8

Abbildung 10: Ausschnitt aus dem Registerblatt Auswahl-Tool

4.5.2 Einführung eines KM-Tools nach der Auswahl

Nach der Auswahl, die durch die Matrix unterstützt wurde, sollte vor der Einführung eines KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) die Akzeptanz der Nutzer überprüft werden, damit im Unternehmen kein „Methoden- und Toolfriedhof“²⁸⁴ entsteht. Vor der endgültigen Einführung eines KM-Tools ist abzuklären, wie hoch die Realisierungsmöglichkeiten im Unternehmen sind. Nicht jedes KM-Tool eignet sich für jedes Unternehmen und „die Anwendung eines [KM-Tools – d. Verf.] allein bedeutet keine Garantie für die Zielerreichung.“²⁸⁵ Die jeweilige Situation des Unternehmens und der Mitarbeiter ist immer zu berücksichtigen. Ebenso können Gegebenheiten wie z. B. das Fehlen von ausreichendem Budget oder auch sicherheitstechnische Gründe dazu führen, dass ein KM-Tool nicht eingesetzt werden kann.²⁸⁶

²⁸⁴ Prange (2002) S. 208

²⁸⁵ Preissler; Roehl; Seemann (1997)

²⁸⁶ Vgl. Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009) S. 55

Langenhan²⁸⁷ empfiehlt bei der Auswahl von KM-Tools bereits bestehende Maßnahmen zu berücksichtigen und an ihnen anzuknüpfen. Auch bei PwC wird auf möglichst bestehende KM-Tools zurückzugegriffen, um an die existierenden Lösungsansätze anzuschließen.²⁸⁸ Denn der Umgang mit Wissen kann möglicherweise strukturierter durch die Modifikation bestehender KM-Tools erfolgen, als durch den Einsatz ausgewiesener neuer, aber fremder KM-Tools.²⁸⁹ Erfolgreiches KM (siehe Kapitel 2.3) beruht auf der Verwendung von KM-Tools, die anhand der individuellen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten eines Unternehmens gewählt und angepasst werden.²⁹⁰ Dabei ist zu beachten, dass KM-Tools, die im Kontext eines Unternehmens effektiv sind, im Kontext eines anderen nicht funktionieren müssen.²⁹¹

4.5.3 Abschließende Betrachtung zu anderen Verfahren

Alternativ kann die Matrix (siehe Abbildung 7) für das von Ninaus²⁹² vorgestellte Verfahren (siehe Kapitel 4.1.1) angewendet werden. Die Matrix unterstützt das Durchführen der ersten beiden Schritte *Definition des Anwendungsbereichs* und *Festlegung der Beurteilungsparameter*. Die *Definition des Anwendungsbereichs* erfolgt durch die Auswahl eines KM-Ziels, welches die Matrix vorschlägt. Die Beurteilungsparameter, die aus dem nachfolgenden Schritt erwartet werden, können der Dimension Beurteilungskriterien (siehe Kapitel 4.4.2) entnommen werden. Die Umsetzung des vierten Schritts *Subjektive Bewertung des Matchings der Tools* muss nicht umgesetzt werden, da die Matrix die Beurteilungen für die ausgewählten Beurteilungsparameter vorgibt. Anders als von Ninaus verlangt, liegen die Werte zwischen eins und fünf, nicht wie bei Ninaus zwischen null und neun. Eine Beispielrechnung soll zeigen, wie das Verfahren von Ninaus an der Matrix angewendet werden kann (siehe Abbildung 11).

²⁸⁷ Vgl. Langenhan (2010)

²⁸⁸ Probst; Raub; Romhardt (2010) S. 27

²⁸⁹ Roehl (2000) S. 161, Fußnote 26 in Anlehnung an Schreyögg; Noss (1995) S.182

²⁹⁰ Vgl. Tochtermann; Schachner (2006) S. 18

²⁹¹ Vgl. Roehl (2000) S. 3

²⁹² Ninaus (@ 2008.05.27)

KM-Ziel		Verlässlichkeit/Verfügbarkeit	Effizienzsteigerung	Wichtigkeit für Geschäftserfolg/Integration im Geschäftsprozess	Strategiekonform	Kosten	Nutzen	KM-Tool	Gesamtnutzenwert
Zuordnung der Gewichtung der Beurteilungsparameter (Verteilung von 100 % auf die Parameter)	...	2	13	2	2	1	10		
Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln	...	4	3,5	3,5	4,5	3,5	4,5	KM Marketing	403
	...	8	45,5	7	9	3,5	45	Teilnutzenwerte	
	...	3,8	3,4	4	4	3,3	3,6	Interne Weiterbildung	386,1
	...	7,6	44,2	8	8	3,3	36	Teilnutzenwerte	

Abbildung 11: Ausschnitt aus der Berechnung nach Ninaus am Beispiel des KM-Ziels: Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln

Das Ergebnis der Berechnung nach Ninaus ist, dass bei der Verteilung der Beispielgewichtung die Einführung von KM-Marketing (siehe Kapitel 2.4.1.20) sinnvoll erscheint, da der Gesamtnutzenwert der Internen Weiterbildung (siehe Kapitel 2.4.1.14) im Vergleich niedriger ist. Das ist der Beweis, dass das Verfahren von Ninaus an der Matrix angewendet werden kann. Der Unterschied zu der Matrix ist, dass die Beurteilung in dieser nicht subjektiv von einer Person vorgenommen wurde, sondern von mehreren.

Die Auswahlverfahren Methodenfinder (siehe Kapitel 4.1.2), ProWis-Shop (siehe Kapitel 4.1.3), DiWis (siehe Kapitel 4.1.4), WiPro (siehe Kapitel 4.1.5) als auch die Kategorisierung von KM-Tools (siehe Kapitel 4.1.6) bieten dem Nutzer eine Auswahl von KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) an, jedoch keine Unterstützung bei der Auswahl eines KM-Tools. Deshalb empfiehlt es sich für die von den jeweiligen Auswahlverfahren vorgeschlagenen KM-Tools, die nicht bereits in der Matrix aufgenommen sind, eine Beurteilung anhand der vorgeschlagenen Beurteilungskriterien durchzuführen. Dazu kann wie bei der Erstellung der Matrix vorgegangen werden (siehe Kapitel 4.3).

5 Zusammenfassung

Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung einer Matrix, die bei der Auswahl eines geeigneten KM-Tools (siehe Kapitel 2.4) behilflich ist, um ein spezielles KM-Ziel zu erreichen. Dazu wurden zuerst die bestehenden Auswahlverfahren auf ihre Eignung für eine Verwendung bei PwC untersucht. Die betrachteten Auswahlverfahren sind besonders für kleine und mittelständische Unternehmen eine Hilfestellung bei der Auswahl von KM-Tools. Jedoch beschränken diese sich nur auf das Vorstellen von KM-Tools und unterstützen nicht eine nachvollziehbare Auswahl eines KM-Tools.

Um eine Matrix zu erstellen, die sich besonders für das Unternehmen PwC eignet, wurde eine Vorauswahl von KM-Tools getroffen und speziell für PwC geeignete KM-Ziele identifiziert. Innerhalb eines Workshops wurden den identifizierten KM-Zielen KM-Tools zugeordnet und Beurteilungskriterien festgelegt. Mithilfe einer Umfrage, an der die Teilnehmer des Workshops beteiligt waren, wurden die Werte für die einzelnen KM-Tools ermittelt.

Auf Grundlage dieses Verfahrens und den daraus resultierenden Ergebnissen wurde eine Matrix erstellt, die drei Dimensionen beinhaltet. Außerdem wurde eine elektronische Anwendung erstellt, die eine individuelle Auswertung ermöglicht.

Mithilfe der erstellten Matrix (siehe Kapitel 4.4) kann nun die Frage *Welches KM-Tool oder welche KM-Tools eignen sich zum Erreichen konkreter Ziele?* (siehe Kapitel 1) geklärt werden. Die Matrix bietet einen Überblick über die speziell für PwC geeigneten KM-Tools und unterstützt deren zielgerichteten Einsatz im Unternehmensalltag.

Mithilfe dieser Matrix, die speziell für PwC entwickelt wurde, ist es durch die universelle Auslegung der Arbeit auch anderen Unternehmen möglich, eine individuelle Auswahl für unternehmensspezifische KM-Ziele auszuwählen.

6 Abkürzungsverzeichnis

DiWis	DiWis - Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten
Excel	Microsoft Excel
FAQ	Frequently Asked Questions
GPO-WM®	Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement
KM	Knowledge Management
Matrix	KM-Tool-Matrix
PwC	PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deutschland
PwCIL	PricewaterhouseCoopers International Limited
WiPro	WiPro - der Wissens- und Innovationsmanager
WWW	World Wide Web

7 Literaturverzeichnis

Abecker; [u. a.] [Hrsg.] (2002)

Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H.; Müller, H. J. [Hrsg.]: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. - Berlin [u. a.] : Springer-Verl., 2002. ISBN: 3-540-42970-0

Arnold; Egon (2001)

Arnold, R.; Egon, B. [Hrsg.]: Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. - Baltmannsweiler : Schneider Verl. Hohengehren, 2001. ISBN: 3-89676-703-8

Bea; Göbel (2002)

Bea, F. X.; Göbel, E.: Organisation. - 2. Aufl. - Stuttgart : Lucius & Lucius, 2002. ISBN 3-8252-2077-X

bfz Bildungsforschung [Hrsg.] (@)

bfz Bildungsforschung [Hrsg.]: Lessons Learned. - Stand: keine Angaben.

URL:

http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Wissen_strukturieren/Wissen_erfassen/Lessons_Learned.rsys (Abrufdatum: 28.12.2010)

Bramkamp (@ 2010.02.17)

Bramkamp, M.: Abonement. - Stand: 17.02.2010.

URL:

http://shop.prowis.net/detailinformationen/abonnements_ordner/abonement/document_view (Abrufdatum: 12.01.2011)

Cannon; [u. a.] (1997)

Cannon, J. W.; Floyd, W. J.; Kenyon, R.; Parry, W. R.: Hyperbolic Geometrie. - In: Levy, S.: Flavors of Geometry. - Cambridge : Cambridge University Press, 1997, S. 59-119. ISBN: 0-521-62048-1

Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ a)

Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation

[Hrsg.]: DiWis - Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten [Homepage]. - Stand: keine Angaben.

URL: <http://diwis.net/> (Abrufdatum: 30.12.2010)

Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation

[Hrsg.] (@ b)

Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation

[Hrsg.]: Willkommen im Baukasten. - Stand: keine Angaben.

URL: <http://diwis.net/baukasten.html> (Abrufdatum: 30.12.2010)

Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation

[Hrsg.] (@ c)

Core Business Development GmbH - Institut für Produkt- und Prozessinnovation

[Hrsg.]: 6 Praxisprobleme beim Umgang mit Wissen. - Stand: keine Angaben.

URL: <http://diwis.net/baukasten/praxisprobleme-beim-umgang-mit-wissen.html> (Abrufdatum: 30.12.2010)

Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ d)

Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation

[Hrsg.]: Debriefing, Lessons Learned. - Stand: keine Angaben.

URL: <http://www.diwis.net/baukasten/wissensmanagement-loesungen/151-debriefing-lessons-learned-kurz.html> (Abrufdatum: 13.01.2011)

Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ e)

Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation

[Hrsg.]: Intranet. - Stand: keine Angaben.

URL: <http://www.diwis.net/baukasten/wissensmanagement-loesungen/135-intranet-kurz.html> (Abrufdatum: 14.01.2011)

Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation [Hrsg.] (@ f)

Core Business Development GmbH - Institut für Produktion und Prozessinnovation

[Hrsg.]: Mikro-Artikel. - Stand: keine Angaben.

URL: <http://www.diwis.net/baukasten/wissensmanagement-loesungen/144-mikro->

artikel-kurz.html (Abrufdatum: 14.01.2011)

Davenport; Prusak (1998)

Davenport, T. H.; Prusak, L.: Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß...: das Praxisbuch zum Wissensmanagement. - Landsberg/Lech : mi, Verl. Moderne Industrie, 1998. ISBN: 3-478-36470-1

Dick (2006)

Dick, M.: Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. - In: Luif, V.; Thoma, G.; Boothe, B. [Hrsg.]: Beschreiben - Erschließen - Erläutern : Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft. - Lengerich [u. a.] : Pabst, 2006. ISBN: 3-89967-279-8

Edler (@ 2003)

Edler, J.: Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft : Studie im Rahmen einer OECD-Initiative des Centre for Educational Research and Innovation (CERI). - Stand: 2003.

URL: <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-182734.pdf> (Abrufdatum: 21.11.2010)

Engel; [u. a.] (@ 2010.09)

Engel, C.; Freudig, C.; Kummer, N.; Werner, M.; [u. a.]: Markt, Menschen, Umwelt, Gesellschaft. Was uns ausmacht. : Nachhaltigkeitsbericht 2009. - Stand: 09.2010.

URL: http://www.pwc.de/de/berichte/assets/Nachhaltigkeitsbericht_2009.pdf (Abrufdatum: 02.01.2011)

Fraunhofer IFF, Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2008)

Fraunhofer IFF, Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen von ProWis. - Stand: 2008.

URL: www.prowis.net/projektpartner/prowis_kooperationsmoeglichkeiten.pdf (Abrufdatum: 13.01.2011)

Gerick (2000)

Gerick, T.: Recherchetechniken: Suchen und Finden sind zweierlei. In: Computerwoche, 2000 (7), S. 90-92

Gronau (2009)

Gronau, N.: Wissen prozessorientiert managen : Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen in Unternehmen. - München : Oldenbourg, 2009. ISBN: 978-3-486-59020-3

Gust von Loh (2009)

Gust von Loh, S.: Evidenzbasiertes Wissensmanagement. - Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2009. ISBN: 3-8349-8433-3

Hannig (2002)

Hanning, U.: Knowledge Management und Business Intelligence. - Berlin, Heidelberg [u. a.] : Springer-Verl., 2002. ISBN 3-540-42804-6

Hasler Roumois (2007)

Hasler Roumois, U.: Studienbuch Wissensmanagement : Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. - 2., überarb. und erw. Aufl. - Zürich : Orell Füssli, 2010. ISBN: 3-8252-2954-2

Heisig (@ 2004.08.11)

Heisig, P.: The Future of Knowledge Management - Ergebnisse einer Delphi-Studie. - Stand: 11.08.2004.

URL:

http://www.krcmar.in.tum.de/public/webcoach/wsw/attachments/Auftaktvortrag_Delphi-Studie_Heisig.pdf (Abrufdatum: 22.01.2011)

Heisig (2005)

Heisig, P.: Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. - Berlin : PTZ [u. a.], 2005. ISBN: 3-00-017244-0

Kilian; [u. a.] (2007)

Kilian, D.; Krismer, R.; Loreck, S.; Sagmeister, A.: Wissensmanagement : Werkzeuge für Praktiker. - 3. Aufl. - Wien : Linde, 2007. ISBN: 3-7093-0171-8

Kreidenweis; Steincke (2006)

Kreidenweis, H.; Steincke, W.: Wissensmanagement. - 1. Aufl. - Baden-Baden : No-

mos, 2006. ISBN: 3-8329-1613-X

Langenhan (2010)

Langenhan, A.: Wissensmanagement: Leitfaden für die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen. - Hamburg : Diplomica Verl., 2010. ISBN: 3-8366-8452-1

Lehner (2008)

Lehner, F.: Wissensmanagement : Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. – München, Wien : Hanser, 2008. ISBN 3-446-41443-3

Leitermann (2007)

Leitermann, U.: Web 2.0 – Einsatzpotentiale im Unternehmen. - Wiesbaden : GRIN Verl., 2007. ISBN: 3-638-83103-1

Lischka (@)

Lischka, A.: Informations- und Kommunikationswissenschaften/ IWS : Wissensmanagement. - Stand: keine Angaben.

URL: www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/lischka/Skript_Grundlagen_WM.ppt (Abrufdatum: 24.02.2011)

Lucko; Trauner (2002)

Lucko, S; Trauner, B.: Wissensmanagement : 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. - München [u. a.] : Hanser, 2002. ISBN: 3-446-21729-0

Magdans (@ 2009.05.08)

Magdans, F.: Suchmaschinen: Semantische Suche ist kein Wundermittel. - Stand: 28.05.2009.

URL: <http://www.zeit.de/online/2009/22/semantische-suchmaschine> (Abrufdatum: 25.01.2011)

Mertins; Seidel [Hrsg.] (2009)

Mertins, K.; Seidel, H. [Hrsg.]: Wissensmanagement im Mittelstand : Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. - Berlin [u. a.] : Springer, 2009. ISBN: 3-540-69362-8

Ninaus (@ 2008.05.27)

Ninaus, M.: Systematisch Wissensmanagement Methoden und Tools auswählen - I. Teil. In: Wissensmanagement Impulse : Ein Online Magazin zum Thema Wissensmanagement. -Stand: 27.05.2008.

URL: <http://www.wm-impulse.net/archive/2008/05/000089.html> (Abrufdatum: 20.02.2011)

Nonaka; Takeuchi (1997)

Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens : Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. - Frankfurt, New York : Campus Verl., 1997. ISBN: 3-593-35643-0

O'Reilly; Milstein; Lang (2009)

O'Reilly, T.; Milstein, S.; Lang, J. W.: Das Twitter-Buch. - Beijing [u. a.] : O'Reilly, 2010. ISBN: 3-89721-942-7

Orth (@ 2009.11.17)

Orth, R.: Wissensmanagement-Lösungsbox. - Stand: 17.11.2009.

URL: <http://shop.prowis.net/wmloesungsbox> (Abrufdatum: 28.10.2010)

Phipps; [u. a.] (@ 2009.07.16)

Phipps, C.; Kneis, K. F.; Parker, C.; Kotecha, J.: Collaborative Tools - Which should you use and when?. - Stand: 16.07.2009.

URL: Internes Dokument (Abrufdatum: 07.01.2011)

Polanyi (2009)

Polanyi, M.: The tacit dimension. - Chicago, Ill. [u. a.] : Univ. of Chicago Press, 2009. ISBN: 0-226-67298-0

Prange (2002)

Prange, C.: Organisationales Lernen und Wissensmanagement : Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2002. ISBN: 3-409-11762-8

Preissler; Roehl; Seemann (1997)

Preissler, H.; Roehl, H.; Seemann, H.: Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instru-

menten des Wissensmanagements. In: Organisationsentwicklung 2 (97)

PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2009)

PricewaterhouseCoopers [Hrsg.]: Service Platform 2009 : Der Weg zu Ihrem Produkt. - Stand: 2009.

URL: Internes Dokument. (Abrufdatum: 23.01.2011)

PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2011a)

PricewaterhouseCoopers [Hrsg.]: About us : Creating relationships that create value. - Stand: 2010.

URL: <http://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/index.jhtml> (Abrufdatum: 01.01.2011)

PricewaterhouseCoopers [Hrsg.] (@ 2011b)

PricewaterhouseCoopers [Hrsg.]: Zahlen und Fakten. - Stand: 2011.

URL: <http://www.pwc.de/de/presse/zahlen-und-fakten.jhtml> (Abrufdatum: 01.01.2011)

Probst; Raub; Romhardt (2010)

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. - Wiesbaden : Gabler, 2010. ISBN 3-8349-0117-2

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.03.24)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Enterprise Information Portal / Enterprise Content Management. - Stand: 24.03.2009.

URL:

http://shop.prowis.net/detailinformationen/enterprise_information_portal_ordner/denterprise/document_view (Abrufdatum: 04.02.2011)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12 a)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Expertenverzeichnis. - Stand: 12.10.2009.

URL:

http://shop.prowis.net/detailinformationen/expertenverzeichnis_ordner/dexpertenverzeichnis/document_view (Abrufdatum: 20.02.2011)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.02.12 b)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Wissenslandkarte. -
Stand: 12.02.2009.

URL:

http://shop.prowis.net/detailinformationen/wissenslandkarte_ordner/dwissenslandkarte
(Abrufdatum 18.01.2011)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.13)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Suchmaschinen. - Stand:
13.10.2009.

URL:

http://shop.prowis.net/detailinformationen/suchmaschinen_ordner/dsuchmaschinen/
(Abrufdatum:18.01.2011)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.01.29)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: FAQ. - Stand:
29.01.2009.

URL: http://shop.prowis.net/detailinformationen/faq_ordner/dfaqq/document_view (Ab-
rufdatum: 12.01.2011)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.10.12)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Formatvorlagen. - Stand:
12.10.2009.

URL:

[http://shop.prowis.net/detailinformationen/formatvorlagen_ordner/dformatvorlagen/docu-
ment_view](http://shop.prowis.net/detailinformationen/formatvorlagen_ordner/dformatvorlagen/document_view) (Abrufdatum: 12.01.2011)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2009.02.23)

ProWis-Konsortium, Fraunhofer IFF - Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Datenbankbasierte Sys-
teme. - Stand: 23.02.2009.

URL:

[http://shop.prowis.net/detailinformationen/datenbankbasierte_systeme_ordner/ddatenb-
anksysteme/document_view](http://shop.prowis.net/detailinformationen/datenbankbasierte_systeme_ordner/ddatenb-
anksysteme/document_view) (Abrufdatum: 23.01.2011)

ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007a)

ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Probleme im Umgang mit Wissen - Stand: 2007.

URL: <http://shop.prowis.net/wmloesungsbox/problemeinfo> (Abrufdatum: 22.11.2010)

ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007c)

ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Wissensmanagement Lösungsbox. - Stand: 2007.

URL: <http://shop.prowis.net/templatesfolder/allemethodentemp> (Abrufdatum: 29.12.2010)

ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.] (@ 2007b)

ProWis-Konsortium; Fraunhofer IFF; Fraunhofer IPK [Hrsg.]: Wissensmanagement Lösungsbox : Einschränkung nach Problemen im Umgang mit Wissen: Transfer von Wissen im Projekt und zwischen den Projekten. - Stand: 2007.

URL: <http://shop.prowis.net/templatesfolder/p3> (Abrufdatum: 28.12.2010)

PwC [Hrsg.] (@ a)

PwC [Hrsg.]: AIS - Assurance Information System. - Stand: keine Angaben.

URL: Internes Dokument. (Abrufdatum: 23.01.2011)

PwC [Hrsg.] (@ b)

PwC [Hrsg.]: Angebote des Research Centers : Hier finden Sie alle Angebote des Research Centers auf einen Blick. - Stand: keine Angaben.

URL: Internes Dokument. (Abrufdatum: 18.01.2011)

PwC [Hrsg.] (@ c)

PwC [Hrsg.]: Consulting Code of Practice (CoP). - Stand: keine Angaben.

URL: Internes Dokument (Abrufdatum: 17.01.2011)

Rehäuser; Krcmar (1996)

Rehäuser, J., Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen. - Stuttgart : Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Univ. Hohenheim - Stand: 1996.

URL:

<http://winfobase.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500>

Reinmann-Rothmeier; Mandel (2001)

Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.; Erlach, C.; [u. a.]: Wissensmanagement lernen : Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim und Basel : Beltz Verl., 2001. ISBN 3-407-36376-1

Roehl (2000)

Roehl, H.: Instrumente der Wissensorganisation : Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. - Wiesbaden : Gabler, 2000. ISBN: 3-8244-6977-4

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010a)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.]: Über WiPro. - Stand: 2010.

URL: <http://app.wipro-forum.de/ueber-wipro/> (Abrufdatum: 31.12.2010)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010.01.13)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.]: Sie haben folgenden Innovationsprozess geladen: Test. - Stand: 13.01.2011.

URL: <http://app.wipro-forum.de/gate/3479/#processnavigator> (Abrufdatum: 13.01.2011)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010b)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.]: Methodenbibliothek. - Stand: 2010.

URL: <http://app.wipro-forum.de/methods/> (Abrufdatum: 31.12.2010)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010c)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.]: WiPro - Prozesse gestalten, Partner finden, Innovationen entwickeln. - Stand: 2010.

URL: <http://app.wipro-forum.de/start/> (Abrufdatum: 13.01.2011)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010d)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.]:

1. Prozesskonfiguration mit WiPro. - Stand 2010.

URL: <http://app.wipro-forum.de/guided-tour/> (Abrufdatum: 13.01.2011)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.] (@ 2010e)

RWTH Aachen University - School of Business and Economics [Hrsg.]: Checklisten-technik. - Stand: 2010.

URL: <http://app.wipro-forum.de/method/16/> (Abrufdatum: 12.01.2011)

Schiller Garcia (2007)

Schiller Garcia, J.: Enterprise 2.0 : Web 2.0 im Unternehmen. - Saarbrücken : VDM Verl. Müller, 2007. ISBN: 3-8364-0399-4

Schreyögg; Conrad [Hrsg.] (2006)

Schreyögg, G.; Conrad, P. [Hrsg.]; Management von Kompetenz. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2006. ISBN: 3-8349-0398-1

Seufert (2002)

Seufert, S.: Hard- und Software für E-Learning auswählen. In: Hohenstein, A. [Hrsg.], Wilbers, K. [Hrsg.]: Handbuch E-Learning. - Köln : Fachverl. Deutscher Wirtschaftsdienst, 2002. - Kapitel 5.0, 1-24 (Loseblattsammlung). ISBN 3-87156-298-X

Sommerlatte; Antoni [Hrsg.] (2001)

Sommerlatte, T; Antoni, C. H. [Hrsg.]: Spezialreport Wissensmanagement : wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. - Düsseldorf : Symposion Publ., 2001. ISBN 3-933814-02-2

Studer; Schnurr; Nierlich (@ 2001.09)

Studer, R.; Schnurr, H.-P.; Nierlich, A.: Semantisches Knowledge Retrieval. - Stand: 09.2001.

URL: http://www.b-y-a.de/wordpress/wp-content/uploads/2006/08/ontoprise_whitepaper_knowledge_retrieval.pdf (Abrufdatum: 16.01.2011)

Tochtermann; Schachner (2006)

Tochtermann, K.; Schachner, W.: Für Wissensmanagement gibt es keine Patentlö-

sung. In: Wissensmanagement 3 (2006) S. 18-20

Top itservices (@ 2007.02.07)

Top itservices: Wissensmanagement in der Praxis. - Stand: 07.02.2007.

URL: www.software-ring.de/upload/.../Wissensmanagement0206SWRing.pdf (Abrufdatum: 10.11.2010)

Voigt; Orth (@)

Voigt, S.; Orth, R.: Der ProWis-Shop - Ihr online Reiseführer. - Stand: keine Angaben.

URL: www.prowis.net/.../tagung/.../prowis_shop_online_reisefuehrer_orth.pdf (Abrufdatum: 13.01.2011)

Voland (2008)

Voland, S.: Projektmanagement als Hilfsmittel des Zielkostenmanagements (Target Costing). - 1. Aufl. - Norderstedt : GRIN, 2008. - ISBN: 3-638-95325-2

von Guretzky (@ 2004.09.20)

von Guretzky, B.: Wikis, Blogs und Wissensmanagement. - Stand: 20.09.2004.

URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wikis-blogs-und-wissensmanagement/> (28.12.2010)

Walther (@ 2010.06.29)

Walther, R.: Internationales Netzwerk und Cluster-Organisation . - Stand: 29.06.2010.

URL: Internes Dokument (Abrufdatum: 04.01.2011)

Wikipedia [Hrsg.] (@ 2011.01.19)

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie [Hrsg.]: Big-Four-Prüfungsgesellschaften. Stand: 19.01.2011, 11:30 UTC.

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Big-Four-Pr%C3%BCfungsgesellschaften> (Abrufdatum: 04.02.2011)

Wikipedia [Hrsg.] (@ 2011.01.21)

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie [Hrsg.]: Semantische Suchmaschine. - Stand: 21.01.2011, 08:50 UTC.

URL:

http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Semantische_Suchmaschine&oldid=8419255
5 (Abrufdatum: 25.01.11)

Wikipedia [Hrsg.] (@2011.02.23)

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie [Hrsg.]: Knowledge-Café. Stand: 23.02.2011, 09:41 UTC.

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Knowledge-Caf%C3%A9> (Abrufdatum 23.02.2011)

Willke (2007)

Willke, H.: Einführung in das systematische Wissensmanagement. - 2. Aufl. - Heidelberg : Carl-Auer Verl., 2007. ISBN: 3-89670-457-3

Willke (2001)

Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. - Stuttgart : Lucius und Lucius, 2001. ISBN: 3-8282-0186-5

www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009a)

www.eureki.org [Hrsg.]: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement – kurz GPO-WM®. - Stand: 2009.

URL: <http://www.methodenfinder.de/#teaser> (Abrufdatum: 30.12.2010)

www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009b)

www.eureki.org [Hrsg.]: Hilfe. - Stand: 2009.

URL: <http://www.methodenfinder.de/#teaser> (Abrufdatum: 30.12.2010)

www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009c)

www.eureki.org [Hrsg.]: Suchen. - Stand: 2009.

URL: <http://www.methodenfinder.de/#teaser> (Abrufdatum: 30.12.2010)

www.eureki.org [Hrsg.] (@ 2009d)

www.eureki.org [Hrsg.]: Willkommen bei methodfinder.de. - Stand: 2009.

URL: <http://www.methodenfinder.de/> (Abrufdatum: 30.12.2010)

Ziser (2007)

Ziser, S.: Was ist Web 2.0?. - München : GRIN Verl., 2007. ISBN: 3-638-85087-2

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissensbausteine des KMs nach Probst, Raub und Romhardt	7
Abbildung 2: Suchmaske des Methodenfinders	28
Abbildung 3: Vorgehen des ProWis-Shops bei der Einführung von KM	30
Abbildung 4: Entwurf der Matrix	37
Abbildung 5: Auswahlprozess der KM-Ziele für PwC	37
Abbildung 6: Anzahl der Beurteilungen pro KM-Tool	41
Abbildung 7: Vollständige Matrix nach dem Matrix-Entwurf (siehe Abbildung 4)	43
Abbildung 8: Registerblatt KM-Solutions-Überblick der Matrix-Anwendung	59
Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Registerblatt <i>KM-Ziele</i> der Matrix-Anwendung	60
Abbildung 10: Ausschnitt aus dem Registerblatt Auswahl-Tool	63
Abbildung 11: Ausschnitt aus der Berechnung nach Ninaus am Beispiel des KM-Ziels: Mitarbeiter ausbilden, ihre eigenen Fähigkeiten fortzuentwickeln	65

9 CD-Anhang